004
TAP

Teiste vigadest on hea õppida. Tapscott on teinud hiiglasuure töö, kogudes, analüüsides, süstematiseerides kogemusi, mida dot.com ajastu on andnud. Meile, kes me igapäevaselt otsime rahulikumaid teid oma ettevõttele edu toomisel, on antud võimalus omandada see tarkus turvaliselt oma lugemislaua taga. Kerget ja ajaviitelist lugemist Te sellest raamatust ei leia. Ta eeldab süüvimist ja kaasamõtlemist, kuid just sellisena on tegemist täiesti asendamatu mõttepartneriga igale tänasele juhile, kelle töö on seotud ettevõtte uute strateegiate loomise ja elluviimisega.

ISBN 9985-9366-9-8

VIIMSI RAAMATUKOGU
1511 011035

kirjastus

DIGITAALNE KAPITAL

Don Tapscott
David Ticoll
Alex Lowy

DIGITAALNE KAPITAL

Don Tapscott
David Ticoll
Alex Lowy

kirjastus

DIGITAALNE KAPITAL

Don Tapscott
David Ticoll
Alex Lowy

kirjastus
lihtsalt parim

004
T22
Peale.

KÜSTUTATUD
04. 02. 2026
Riigi Raamatukogu

Originaali tiitel: Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs
by Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy

Toimetanud Helju Jüssi
Kujundanud ja küljendanud Alo Neil Mölder

K-Kirjastus 2001
Mustamäe tee 60
Tallinn 12916

© K-Kirjastus 2001
© Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy

ISBN 9985-9366-9-8

DIGITAALNE KAPITAL

EESSÕNA

Industriaalajastu oli gigantide ajastu, megakorporatsioonids valmistati kõik algusest lõpuni ise. Infoajastu toob esile uue äritegemise vormi: muutuvad ettevõtete kogumid — mõned väga struktureeritud, mõned amorfsed — need moodustatakse internetis, et luua klientidele väärtust ja aktsionäridele rikkust. Meie nimetame neid süsteeme *business web*ideks ehk *b-web*ideks.

Koostööd tegevate ettevõtete võrgustikele on antud mitmeid nimesid, näiteks teenuste sisseostmine, virtuaalne ettevõte, laiendatud ettevõte, *keiretsu*, äride ökosüsteem ja sülem. Meie arust viitavad kõik nimetused *b-web*i eelkäijale või selle erivormile, üha universaalsemaks muutuvale äriplatvormile. *B-web*id esitavad väljakutse juhtimise- ja äristrateegia tavalistele lähenemistele ja võib-olla kõige tipuks isegi äri ja valitsuse rollile. *B-web*id on digitaalse kapitali kogumise vahendid, teadmis- ja suhtepõhine uue majanduse valuuta. Selleks, et digitaalmajanduses eduks olla, peab iga töötaja, ettevõtja ja juht omaks võtma uue *b-web*i strateegia. Loodame, et see raamat on märkimisväärne katse heita valgust *b-web*i fenomenile — seda kirjeldada ja anda strateegilise lähenemise lähtekohad, eesmärgiga arendada ja rakendada uuenduslikke ning konkureerivaid strateegiaid rikkuse loomiseks *b-web*ide maailmas.

Raamatul on neli osa:

Esimene peatükk on ülevaade *b-web*i fenomenist, kaasa arvatud äristrateegiat juhtivad jõud ja nende peamised mõjutused. Samuti tutvustame kahte põhilist raamistikku: digitaalse kapitali elemendid ja uue äritegemise mudeli viieosaline klassifikatsioon.

Teisest kuuenda peatükini esitame strateegiakontseptsiooni kõigile viiele *b-web*i tüübile: agoora, agregatsioon, väärtusahel, liit ja kommertsteenuste võrk.

7. ja 8. peatükis kirjeldame digitaalse kapitali muutuvat dünaamikat: inimkapitali (inimesed) ja suhete kapitali (marketing).

9. ja 10. peatükis kirjeldame, kuidas kujundada *b-web*i strateegiat ja kuidas sellelt kasu saada.

Täname, et võtsite aega meie ideede üle mõtlemiseks. Loodame, et leiate raamatust abi oma strateegiate määratlemisel ja ümbermääratlemisel digitaalse majanduse tingimustes. Palun astuge meiega vestlusse nendel teemadel — või võtke lihtsalt ühendust — aadressil digitalcapital@actnet.com või koduleheküljel http://www.actnet.com.

Don Tapscott
David Ticoll
Alex Lowy

1

VÄÄRTUSE UUENDAMINE BUSINESS WEBIDE KAUDU

MP3 LUGU

"Me salvestame kõike — kõikjal — igal ajal," kuulutas Sam Phillips oma visiitkaardil. Phillips oli valge mees, kes soovis, et segregatsiooniajastu Memphises, Tennessee osariigis, tunneksid mustanahalised muusikud end tema kaheinimese salvestusstuudios Sun Recordsis mugavalt. 1953. aasta juulis tuli stuudiosse keegi arglik, kaheksateistkümneaastane noormees, kelle nimi oli Elvis Presley, ja maksis Phillipsile 3,98 dollarit, et salvestada oma versioon laulust *My Happiness*. Noormees viis koju vinüülplaadi ainukoopia. Ehkki Elvis käis stuudios ka korduvalt pärast seda, mõistis Phillips tema potentsiaali alles aasta hiljem, kui ta pani aluse tulevase staari karjäärile, lastes välja meeldejääva variandi laulust *That's All Right*. Alles siis, pärast pooleteise aasta pikkust rassimist kuskil kolkas, salvestas Elvis viimaks oma esimese RCA hiti.[1]

Kui Elvis oleks püüdnud läbi murda tänases muusikatööstuses, ei oleks ta pidanud ülemaalisse levisse pääsemiseks kaks ja pool aastat ootama. Selle asemel oleks ta saanud sarnaselt tuhandetele teistele kasutada MP3 standardit, mis viib täide Sam Phillipsi visiitkaardil seisva julge väite. MP3 tõesti salvestab — ja levitab — igasugust muusikat, kõikjal ja igal ajal. Ning teeb seda tasuta, ilma agentide ning plaadifirmade vahendamiseta.

Kogu Elvise karjääri ajal ja ka pärast seda kontrollis muusikalevitööstust industriaalajastu RCA ja CBSi-sarnaste plaadifirmade ja ringhäälinguvõrkude oligopol. Täna on nende valdused varemetes. Sel ajal kui nende toetajad ajavad tühja juttu selle kasulikkusest, mugavusest, heli kvaliteedist või pikaajalistest väljavaadetest, on selle 38 miljardi dollarilise tööstuse nn reegliraamatu saanud igaveseks oma valdusse MP3.

Saksa tööstuselektroonika uurimisfirma Fraunhoferi Instituut lasi 1991. aastal MP3 välja vabalt saadaoleva tehnilise standardina digitaalse heli tihendamiseks ja edastamiseks. Kasutaja MP3 "ärijuhtum" on lihtne: ostke 300 dollari eest CD püsimälu programmeerija (*burner*), ja te võite allalaadida ja salvestada kahele CDle terve illegaalselt omandatud Beatles'i kollektsiooni. Selleks ajaks olete tagasi teeninud riistvarale tehtud investeeringu ja saate nüüd luua oma ülejäänud muusikakogu tühjade CDde hinnaga.

Netipõlvkonna noorte poolt instinktiivselt omaks võetud MP3 jõudis kriitilise massini 1998. aastal, kui see peaaegu et üleöö läbi interneti tuiskas. Miljonid tehnoloogia-kirjaoskajad lapsed ja teismelised, kellele muusika väga meeldib, kuid pole raha, ja kellele on sisendatud, et "info tahab olla vaba", kasutasid internetti MP3 tarkvara töövahendite ja muusikakogu loomiseks ja jagamiseks. MP3 näitab, kuidas koostöö internetis ja kriitiline turumass võivad hingematva kiirusega olukorda muuta. 1998. aastal läks piraatlus muusikatööstusele maksma 10 miljardit dollarit; suvalisel ajahetkel oli enam kui pool miljonit muusikafaili internetis illegaalseks allalaadimiseks saadaval.[2] Sel ajal, kui muusikatööstus võitles meeleheitlikult muusikapiraatluse keeristormiga, ei olnud enamik inimesi isegi teadlikud, et millegi sellesarnast üldse toimub.

MP3 edu tuleneb Internetil põhineval liidul — *business-web*il — tarbijatest, ettevõtetest (sisu ja tarkvara levitavad saidid, nt MP3.com, ja tehnikatootjad, nt Diamond, mis valmistas Rio MP3-pleieri) ja sisutarnijad (muusikud). See on heaks näiteks, kuidas *business-web*id on esile kerkinud, et esitada väljakutse industriaalajastu korporatsioonidele kui konkurentsistrateegia alusele.

MP3 täidab meie *business-web*i (*b-web*i) definitsiooni: kindel tarnijate, levitajate, kommertsteenuse pakkujate, infrastruktuuriettevõtete ja klientide kogum, mis kasutab internetti oma peamise ärilise suhtlemise ja tehingute tegemise vahendina. Ilma nüsuguse, interneti võimaldatud süsteemita ei oleks MP3 tõenäoliselt läbi löönud — igatahes kindlasti mitte nii kiiresti.

Ehkki MP3 *b-web* on mitteformaalne, rohujuurte tasandi nähtus, on see kõigutanud kogu tööstuse alustalasid. Enamik teisi *b-web*e saab alguse ettevõtetest, mitte kolledži- ja keskkooliõpilastest. Neil on kindlad juhid, kes ametlikult nende strateegiat ja protsesse häälestavad. Kuid olenemata oma päritolust, esitavad *b-web*id igale ettevõttele väljakutse ja annavad ainsa vahendina võimaluse pääseda ligi digitaalsetele võrgustikele

ja suurendada seda, mida me nimetame digitaalseks kapitaliks – nad moodustavad digitaalsete võrgustike peamise allika.

Lihtsalt öelduna, digitaalne kapital tuleneb kolme tüüpi teadmusvarade omavahelisest koostööst võrgus: inimkapital (mida inimesed teavad), kliendikapital (keda teie teate ning kes teab ja hindab teid) ja strukturaalne kapital (kuidas seda, mida te teate, on kasutatud teie ärisüsteemis). Tehes koostööd internetis, saate inimkapitali ilma seda omamata; kliendikapitali annavad mitmekülgsed vastastikused suhted ja strukturaalse kapitali, mis kogub rikkust uute ärimudelite abil.

See raamat näitab ettevõtte juhtidele, kuidas moodustada ja rajada sellise digitaalse kapitali varusid, ohjates *business-web*ide potentsiaali.

Digitaalse majanduse juhtivad jõud

Küsimus, millega juhid ja juhatajad vastakuti on, ei ole mitte "mis juhib muutusi tänases majanduses?", vaid "mida ma peaksin tegema, et nendele muutustele reageerida?". Käesolev raamat on mõeldud selleks, et aidata vastata viimasele küsimusele. Kuid enne, kui me seda teeme, kirjeldame kiirelt uut majandust juhtivaid jõude, neid, mis viivad *b-web*ide vältimatu esile kerkimiseni.

Industriaalmajandus sõltus füüsilistest kaupadest ja teenustest. Masstoodang tegeles defitsiidi, toormaterjalide hankimise kõrge kulu, tootmise, tootekujunduse ja kohaletoimetamise probleemidega. Uues majanduses on paljud pakkumised (nt tarkvara ja elektrooniline meelelahutus) mitte-materiaalsed ja teadmuspõhised, kusjuures "materiaalsete" artiklite väärtus (nt ravimid ja autod) sõltub nende väljatöötamiseks ja tootmiseks kasutatud teadmistest.

Järelikult nihkub majandus defitsiidilt küllusele. Tarkvara ja elektroonilise meelelahutuse laadi teadmustooteid võime uuesti toota ja levitada nullilähedase piirkuluga. Teadmusrikkad materiaalsed tooted odavnevad samuti. Seda on selgelt näha arvutikiipide näitest, sama põhimõte kehtib isegi loodusressursside puhul. Satelliitpildindus kiirendab mineraalressursside otsimist. Ookeanikalatööstus variseb kokku, kuid kalakasvandused täidavad turu kalaga. Igal pool tekitavad teadmised uusi rikkusi.

Võrgumajandus käivitab tulu suurenemise ja võrguefektide omavahelise seose: paljud (kuid mitte mingil juhul kõik) teadmuspõhised tooted käituvad vastavalt suureneva tulu seadusele: kui te kord olete tasa teinud esimese digitaalse "koopia" valmistamise kulud (nt tarkvara või elektrooniline trükis), läheneb taastootmiskulu marginaal nullile — sellest tuleneb tohutu potentsiaalne kasum. Teatud tooted näitavad samuti võrguefekte: mida laialdasemalt neid kasutatakse, seda suurem on nende väärtus. Mida rohkem inimesi ostab videopleiereid, seda rohkem on tootjad motiveeritud uusi filme välja laskma; see omakorda muudab pleierid neid omavate inimeste jaoks väärtuslikumaks. Sellistes olukordades teenivad need inimesed, kes on kontrollpositsioonil, rohkelt raha. Teiste näidete hulgas on PC operatsioonisüsteemid, internet ja tekstitöötlustarkvara.

MP3 näitest selgub, et muutuste keeristormid võivad valusasti tunda anda, ja seda ilma hoiatamata. Et sellisteks sündmusteks valmis olla, peavad kõikide tööstuste juhid õppima "internetiajas" muutuma ja neid muutusi juhtima.

Ruum ja aeg on muutunud elastseks meediumiks, mis laieneb või tõmbub kokku tahte kohaselt. Globaalsed finantsturud reageerivad uudistele hetkega. Katkematud tarkvaraprojektid "järgivad päikest" iga päev kogu maailmas. *Online*-oksjonipidajad juhatavad miljoneid oksjoneid samaaegselt ning ülemaailmne pakkumine on traditsioonilistes oksjonisaalides võimalike hetkede asemel pikendatud kauemaks kui nädal.

Teadmiste, rohkusel ja suureneval tulul põhinev uus majandus kiirendab pikaajalisi deflatsioonitrende. Võrgustatud andmetöötlus vähendab majanduskulusid igas tööstusharus, mis vältimatult tähendab paremaid tehinguid enam-vähem iga asja puhul. Kahekümne esimesse sajandisse jääb küllaldaselt kasvuruumi mõlematele, nii rikastele kui vaestele riikidele. Ja vähese või peaaegu ilma inflatsioonita kasv on kõige parem.

Selles küllusemaailmas muutub kolme teguri tõttu haruldaseks kaubaks just tähelepanu. Esiteks, ükski inimene ei suuda olla rohkem kui 24 tundi päevas tähelepanelik. Teiseks, inimese tähelepanuvõimel on piirid. Kolmandaks (esimese kahe tulemusena ja süvendatuna interneti poolt), inimesed on infoga nii üle ujutatud, et nad ei tea, millele tähelepanu pöörata.[3] Et kliendi tähelepanu tõmmata ja seda säilitada, peavad ettevõtted tagama asjasse puutuva, ligitõmbava ja mugava koguelamuse.

Industriaalajastu tootmine, side, kaubandus ja turustus olid igaüks aluseks täiesti erinevatele tööstuste kogumitele. Nüüd on need tegevused võrku laiali paisatud. Tööstuse müürid mõranevad sedamööda, kuidas ettevõtted oma väärtuspakkumisi ümber formuleerivad. Autotootjad kujundavad oma pakkumise ümber teenindusintensiivseks arvutiside paketiks ratastel. Kirjastajad on vastamisi tänase võrgupõhise ajakirjanduse ja homse digitaalse ajalehega; veebi olemasolu tõttu peavad kõik ettevõtted muutuma kirjastajateks. Kes siseneb teie turule — ja kelle turule peaksite teie sisenema?

Et sellises majanduses võita, peate edastama palju paremaid väärtusi palju madalama hinnaga. Kuid mitte ükski ettevõte ei saa olla maailmatasemel madalaimate kuludega tarnija kõigele vajalikule. Veel üks tähtis muudatus tuleb appi: digimajanduse juhtivad jõud vähendavad oluliselt tehingukulusid – see on industriaalajastu integreeritud ettevõtte majanduslik toetussüsteem. Firma koostisosadeks lahtivõtmise ja taas kokkupanemise kaudu annab 21. sajandi ettevõte teed *b-web*ile.

ETTEVÕTTE KOOSTISOSADEKS LAHTIVÕTMINE JA TAAS KOKKUPANEMINE

Miks ettevõtted olemas on? Kui turuhinnakujunduse nähtamatu käsi on nii neetult tõhus, nagu sissejuhatav kursus majandusteadusse seda väidab, miks ei reguleeri see siis kogu majanduslikku tegevust? Miks ei ole iga inimene, igas tootmise ja kättetoimetamise faasis omaette sõltumatu kasumikeskus? Miks töötab muusikatootja Sony ja PolyGrami sarnaste muusikafirmade heaks, selle asemel et müüa oksjonil oma salvestusi turustajatele, kes omakorda müüvad neid CDsid parimaid pakkumisi tegevatele tavalistele tänavakauplejatele?

Nobeli preemia laureaat Ronald Coase küsis neid provokatiivseid küsimusi 1937. aastal. Umbes kuuskümmend aastat hiljem pöördusid mitmed mõtlejad tagasi Coase töö juurde, püüdes mõista, kuidas võrk muudab ettevõtet.[4]

Coase süüdistab tehingukulusid (ta nimetab neid hinnamehhanismi kuludeks), vastuolu pärast turu teoreetilise aktiivsuse ja ettevõtte kangekaelse vastupidavuse vahel. Kui ettevõtted lähevad oma sisemiste ressursside kasutamise asemel turule toote või teenuse saamiseks, on nad sunnitud võtma tehingukulud enda kanda. Tehingukuludel on kolm osa, mis koos — ja isegi üksikult — võivad üksteist tõkestada:

Otsingukulud. Vajaliku teenuse leidmiseks on vaja aega, ressursse ja sularaha (nt reisimine). Tarnija usaldusväärsuse välja selgitamine lisab veelgi kulusid. Vahendajad, kes tooteid ja tooteinformatsiooni katalogiseerivad, peaksid ajapikku otsingukulusid vähendama, kuid nad ei kõrvalda neid. Muusikalevifirma Sony palkab oma Epic Recordsi kaudu grupi tootjaid ja turustajaid, vähendab pikaajalisi tehinguid artistidega ja juhib ise oma turustusprogrammi — kõik selle nimel, et vähendada otsingukulusid enda ja klientide jaoks.

Lepingukulud. Kui iga tehing nõuab unikaalseid hinnaläbirääkimisi ja lepingut, siis võib juhtuda, et need kulud võivad võrreldes tehingu väärtusega olla täiesti tasakaalust väljas. Kuna Epic Records on Sony omand, ei ole firmal vaja pidada läbirääkimisi turustuslepingu osas, kui Epic kirjutab alla lepingule uue lauljaga, näiteks Fiona Apple'iga.

Koordineerimiskulud. Need on ressursside ja protsesside koordineerimise kulud. Coase märgib, et "selliste muutustega nagu telefon ja telegraaf" on geograafiliselt hajali asuvatel ettevõtetel on lihtsam oma tegevust koordineerida. Industriaalajastu side võimaldab suurtel ettevõtetel tegutseda. Sony firmasiseses varustusahelas on talendi leidmine ja tema tegevuse korraldamine ning salvestatud muusika tootmine, turustamine ja levitamine.

Coase'i järgi luuakse ettevõtted selleks, et kergendada tehingukulude koormat. Ta küsib veel ühe hea küsimuse. Kui ettevõtte-tüüpi korraldus vähendab tehingukulusid, miks ei ole siis kõik ühes suures ettevõttes? Ta vastab, et tulude vähenemise seadus kehtib ettevõtte suuruse puhul: suured ettevõtted on keerulised ja neil on ressursside tõhus korraldamine raske. Väikesed ettevõtted tegutsevad sageli odavamalt kui suured ettevõtted.

Kõik see viib meid selleni, mida nimetame Coase'i seaduseks: *Ettevõte laieneb seni, kui ühe lisatehingu tegemise kulud ettevõttesiseselt võrdsustuvad selle sama tehingu*

sooritamise kuludega avatud turul.[5] Coase'i seadus ütleb, et seni kui on odavam toimetada tehinguid ettevõttesiseselt, tehke seda. Kui aga on odavam minna turule, ei maksa tehinguid ettevõttesiseselt korraldada. Kui tarbijad ja artistid kasutavad üksteise leidmiseks ja lugude peale "lepingute tegemiseks" vähekuluka turuplatsina võrku, peavad muusikamaailma Sonyd taluma ebameeldivusi.

Tänu võrgustatud töötamisele, on mitmed tehingukulud oluliselt vähenenud ja lähenevad mõnikord nullile. Suurtel ja mitmekülgsetel inimgruppidel on nüüd turvaliste otsuste tegemiseks ja keerukate tegevuste koordineerimiseks kerge ja odav, reaalajalähedane ligipääs vajalikule infole. Me saame suurendada rikkust, lisades toodetele ja teenustele teadmiste väärtuse — uuendamise, intensiivistamise, kulude vähendamise või personaliseerimise abil — nende elutsükli igal etapil. Sageli lisavad spetsialistid väärtust paremini, kui hierarhiliselt üles ehitatud ettevõtted. Digimajanduses muutub mõte väärtustsükli igal etapil tehtavast eraldiseisvast, elektrooniliselt läbiräägitud tehingust mõistlikuks, sageli vastupandamatuks ettepanekuks. Selline ettepanek on praegu võimalik, kuna võrk laieneb kõikjale (on kasvavalt mobiilne, tänu traadita tehnoloogiale), suurendab ribalaiust, tugevust ja uut funktsionaalsust. Võrk on muutumas koostöö digitaalseks infrastruktuuriks, millel on otsinguteks, teadmuskorralduseks ja rakendustarkvara edastamiseks ("*apps on tap*") palju töövahendeid.

Nimetagem seda funktsionaalsuseks ja teadmisteks, mis on teile niisama kättesaadavad kui soe ja külm vesigi. See plahvatus, veel oma algstaadiumis, annab rohkelt uusi võimalusi rikkuse loomiseks. Tavapärasest ettevõttest kaugemale ulatuv uus tööjaotus muudab toodete ja teenuste kavandamise, tootmise, jaotamise, turustamise ja tugiteenuste osutamise viise. Paljud näited illustreerivad edu, mida naudivad mitmed uue tööjaotusega ettevõtted:

MP3.com on veebipõhine muusikalevitaja, mis kasutab, kuid ei kontrolli MP3 standardit, ning pakub legaalset, mitte piraatluse teel saadud muusikat. 1999. aasta septembris oli selle nimekirjas 180 000 laulu 31 000 artistilt, ulatudes popist klassikalise muusika ja kõneni. Muusika allalaadimine on tasuta ja peaaegu kohene. Fännid ostsid võrgu kaudu ka 16 000 CD plaati tavahinnaga 5,99 dollarit plaat.

Global Sources on *b-web*, mis tagab tootjatele, hulgimüüjatele ja müügiagentidele ligipääsu neile toodetele, mida valmistavad Aasias 42 000 arvutite ja elektroonika, arvutiosade, moeartiklite, segakaupade ja riistvara tegijat.

GE Trading Process Network (GETPN) võimaldab ettevõtetel väljastada täielikult dokumenteeritud hinnapäringuid üle maailma selles võrgus osalevatele tarnijatele ja siis pidada läbirääkimisi ning sõlmida lepinguid. Tänu partnerlusele ostukataloogide kirjastaja Thomas Publishing Company'ga tagab GETPN tootmishangete tarbeks veelgi suurema tehinguandmebaasi.

Võtame näiteks James Richardsoni, kaheinimese tööstusdisainiettevõtte omaniku Westonis, Connecticutis. 1998. aastal sai ta lepingu projekteerida ja ehitada kohaltöötav harjutusmasin. Ta hakkas otsima tootjaid, kes valmistavad Mylar polüesterfilmile trükitud membraanlüliteid, mille põhiomaduseks on puudutustundlikkus. Richardson läks kõigepealt Thomas Registeri veebisaidile. Siis uuris ta teisi saite internetis. Ta leidis tosinaid ettevõtteid, mis loetlesid tooteid ja kirjeldasid lüliteid tootvaid ettevõtteid, nende tarnekavasid ja seda, kas nende tooted vastavad rahvusvahelistele kvaliteedistandarditele. Ta otsis välja montaažitöölised, kes kirjeldasid oma kvaliteeditaset. Richardson tegi arvutil kogumi tööjooniseid ja meilis need mitmetele potentsiaalsetele tarnijatele. Mõne nädala pärast tootsid tema väljavalitud tarnijad harjutusmasinaid suures koguses. Richardson oli loonud virtuaalse tehase, ilma et ta oleks lahkunud oma kontorist või oleks üldse oma raha investeerinud.[6] *Ta lõi uue ärimudeli, kasutades võrgutööd, et vähendada tehingukulusid.*

Adrian Slywotzky defineerib ärimudelit kui "tervikut, kuidas ettevõte valib oma kliente, määratleb ja eristab oma pakkumisi (või käitumist), määratleb ülesandeid, mida teeb ise, ja neid, mida on vaja sisse osta, leiab ressursid, läheb turule, loob klientidele teenuse ja kogub kasumit. See on terviklik süsteem teenuse toimetamiseks tarbijateni ja sellelt tegevuselt kasu teenimine."[7] Ta rõhutab, et ettevõtted võivad pakkuda tooteid või tehnoloogiat, kuid need pakkumised on tihedalt ning kompleksselt seotud ettevõtte ärikorralduse ja suhetega. Slywotzky rõhutab, et nii äritegevuses kui suhetes toimuvad praegu tähelepanuväärsed muutused.

Millisest lõngaotsast peaksite kinni haarama selles alaliselt muutuvas kudumis? Meie uurimistöö ja kogemus soovitab, et peaksite alustama ettevõtte koostisosadeks lahti võtmisega ja selle loomuliku järje — uuesti kokkupanemisega, mis eeldab uusi jaotussüsteeme. Richardsoni lugu näitab, et kuna võrk vähendab tehingukulusid, saavad ettevõtted luua väärtust koostisosadeks jaotatud ärilise arhitektuuri kaudu. Proovilepanek, millega tänased juhid vastakuti on, seisneb selles, et ettevõtte koostisosadeks jaotamine ei pea olema ähvardus, vaid peab tagama uusi võimalusi.

Websteri sõnaraamat defineerib tegusõna *disaggregate* kui "koostisosadeks eraldama" ja *reaggregate* "uuesti agregaadiks või tervikuks moodustumist põhjustama". Need teemad kehtivad nii väärtuspakkumise ümberkujundamise kui ka uue organisatsiooni struktuuride ülesehituse puhul, et rohkem väärtust luua. Digimajanduses rakendub Coase'i seadus eriti hästi. Ühelt poolt muutub ettevõtete, isegi tervete tööstusharude tagasihoidlik väärtusloometegevus lihtsamaks ja odavamaks, et osadena avatud turule jõuda. Teisalt võimaldavad digitaalse infrastruktuuri koordineerimisvahendid ettevõtetel massiliselt tegutseda just neil tegevusaladel, millele pööratakse palju tähelepanu. Selles raamatus kirjeldame, kuidas ettevõtted, näiteks eBay ja Cisco Systems, annavad eeskuju nende mõlema tegevuse samaaegseks korraldamiseks.

Koostisosadeks lahtivõtmine võimaldab tekkida täiesti uut liiki väärtusel, mida loovad täiesti uut liiki konkurendid. Järelikult on digitehnoloogia kasutamine vahvate veebisaitide kujundamiseks või kulude kokkuhoidmise tühiseks algatuseks industriaalajastu mõtteviisi potentsiaalne saatuslik viga. Koostisosadeks lahtivõtmine peaks algama lõpptarbija kogemusega — väärtuspakkumisega. Kogemus — nagu ka tooted, teenused, varud, äriprotsessid ja organisatsioonistruktuurid, mis selle võimalikuks teevad — jaotab selle loogiliste komponentide kogumiks. Tõhusad strateegid on päris tõsiselt vastakuti paljude nõrkustega, mis on omane industriaalajastu asjaajamisele. Nad kujundavad, konstrueerivad ja häälestavad komponente ümber, et väärtuspakkumist lõpptarbija kasuks täiesti muuta. Plaanijad peavad endale ette kujutama, kuidas võrgustatud digitaalsed tehnoloogiad võimaldavad neil lisada väärtuse uusi vorme töö igas etapis, igale koostisosale. Siis panevad nad loominguliselt kokku uued väärtuspakkumised, kaupade ja teenuste kogumid, samuti ka ressursid, struktuurid ja protsessid.

1889. aastal asutatud Wall Street Journal tegutses oma esimese sajandi kui kokku kogutud sisu (uudised, nimekirjad, reklaamid), konteksti (füüsiline ajaleht) ja infrastruktuuri (trükkimine, füüsiline levitamine) kogum, mis oli köidetud üheks tihedalt integreeritud pakkumiseks. Interneti saabumisega, töötades koos partnerettevõtete ja isegi lugejatega, jaotas Journal need elemendid eraldi koostisosadeks ja pani need siis kokku üheks täiesti uueks väärtuspakkumiseks. Vana väärtuspakkumine oli füüsiline pakett eilsete uudistega, mis teile koju või lehekioskisse toodi. Uus pakkumine on 24tunnine personaliseeritav infoteenistus, kogu aeg saadav kõikjal — siis kui vaja on. Tellijad saavad kasutada Wall Street Journal Interactive (WSJI) võrguväljaannet, et jälgida oma isiklikke aktsiaportfelle, koostada oma "ajaleht", kuhu nad panevad neile enim huvipakkuvad lood, et ühineda *online*-aruteludega ja pääseda mingi majandusteema uurimiseks ligi Dow Jonesi väljaannete raamatukogule. Internetiaja kohaselt ei pruugi WSJI väärtuspakkumine just päriselt standardile vastava olla: innukad lugejad märgivad, et mõned "värsked" uudised on peaaegu 24 tundi vanad (sagedamini nädalalõppudel)!

Eraldatuna oma füüsilisest pakendist, on sisu nüüd saadaval mitmete elektrooniliste kontekstide kaudu, kaasa arvatud väljaande oma WSJI, ja mitmed kolmandad osapooled, näiteks Microsoft Webi kanal, PalmPiloti traadita võrk ja mobiiltelefonid. Need teenused jagavad omavahel põhjapanevat kättetoimetamise infrastruktuuri — internetti — kuid igaüks nendest võimaldab erineva "varjundiga" tarbijaväärtust. Journali enda veebisait paneb üles kogu trükitud ajalehe sisu ja palju rohkemat, mida tõsine lugeja saab enda jaoks kohandada. Microsoft ja PalmPilot tagavad arvuti- ja mobiilikasutajatele kiire, ehkki vahest hädasunnil pinnapealse uudiste värskendamise. Journal määratleb uuesti ja tugevdab oma väärtuspakkumist, et tulla vastu klientide erivajadustele. Eriomane tegijate grupp — mitte ainult

Microsoft ja Palm Computing, vaid ka BellSouthi-sarnased võrgufirmad — osaleb *b-web*is, mis tagab spetsiifilise jaotuskeskkonna. Kõik teevad koostööd ja võistlevad väärtuse loomise vallas, hoides silma digitaalse lõpptarbija muutuvatel vajadustel ja ootustel.

Väärtuspakkumise enda olemus on digimajanduses ebastabiilne. Kuid seda on ka struktuur, mis võimaldab väärtust luua — vertikaalselt ülesehitatud ettevõte. Wall Street Journal ei saa enam usaldada omaenda trükipresse ja kaubaautosid, et ajakir- ja igapäevast infot massiliselt toota. Et saata uus, personaliseeritud sõnum välja, peab ajakiri sõlmima partnerlussuhteid Microsofti, Palm Computingu ja paljude teistega.

Väärtuspakkumise ümberkorraldamine paneb ettevõtted muutuma ka muudel olulistel viisidel. Journal lisab sisu veebisaidile, mida trükivariandi lugejad kunagi näha ei saa. Ajakiri õpib, kuidas esitada ja kohandada oma sisu vastavalt internetikasutajatele. Microsoft ja Palm laiendavad oma volitusi tehnoloogiast infoteenusteni. Keskendades tähelepanu oma põhitegevusele, kasutab iga ettevõte partnereid, et laiendada klientide juurde meelitamiseks mõeldud vahendite valikut. See ongi ümberkorraldamise tasu digitaalse majanduse eest.

ÄRIMUDELI UUENDAMISE POPULAARSED LÄHENEMISED

Esitame siin põgusa kõrvalepõike meie põhiteemast: ärimudeli uuendamise populaarsed lähenemised, mis osutusid *b-web*i eelkäijateks.

Innoveerimise esimeseks astmeks oli vertikaalselt integreeritud industriaalajastu korporatsioon, millel oli pakkumisest juhitud käsumajanduslik hierarhia, masstootmisele vajalik tööjaotus, pikaldased planeerimistsüklid ja stabiilsed tööstuslikud tellimused. Henry Fordi ettevõte — esimene arhetüüpne industriaalajastu ettevõte — ei valmistanud ainult autosid. Ettevõttel olid oma kummikasvandused, et autokummide tarbeks toormaterjali toota, ja merelaevastik, et Suurjärvistul materjale vedada. Hearst ei trükkinud ainult ajalehti; ettevõtte omanduses oli miljonite aakrite ulatuses metsa paberipuidu tootmiseks. IBMi kõige kasumlikumad tooted Suure Depressiooni ajal olid perfokaardid ja 1970. aastateni valmistas ning müüs ettevõte kelli.[8] Mitmekülgsuse maania ulatus absurdse tipuni 1970. aastate konglomeraadihulluses, kui selline ettevõte nagu ITT Industries kummutas miljardeid Rube Goldbergi sarnastesse korporatsioonimasinatesse, mis lihtsalt ei püsinud koos.

Globaalsel majanduskeskkonnal kulus kuuskümmend aastat, et läheneda potentsiaalile, millele vihjavad Ronald Coase'i ideed. Kahekümnenda sajandi alguses vähendas arvuti- ja sidetehnoloogia kiirenev areng tehingukulusid pidevalt suureneva tempoga. 1970ndate lõpus jõudis masstootmisega tegelev vertikaalselt integreer-

itud tootmisettevõte kriisi. 25 aasta jooksul pärast Teist maailmasõda olid Põhja-Ameerika ettevõtted muutunud uniseks, ülemäära kogukaks, hierarhiliseks ja bürokraatlikuks. Nad ärkasid tasapisi, et tunnistada USA lüüasaamist Vietnamis, Lähis-Ida kartelli poolt ajendatud naftahinnašokki ja kohutavat konkurentsi Jaapanist ning teistest Aasia maadest. Jaapani tootjad kõigutasid tööstuse emamaa alustugesid — terase- ja autotööstust. Kliendid kogunesid uuenduslike, usaldusväärsete ja odavamate toodete ümber. 1955. aastal valmistasid Ameerika ettevõtted kõik Ühendriikides müüdud autod. Kolmkümmend aastat hiljem oli nende osa langenud alla 70 protsendi.[9] Ja teised tööstused, tekstiilitööstusest kuni arvutiteni, said tunda samu raskusi.

Juhid reageerisid sellele uuendustega kahes ärivaldkonnas: protsessis ja struktuuris. Protsessi uuendused sisaldasid selliseid kontseptsioone nagu kiire tootmine, täielik kvaliteet, tarneketi ohjamine ja äriprotsessi ümberkorraldamine. Uued meetodid aitasid neil end kaitsta *offshore*- firmadelt tuleneva konkurentsi väljakutsete, kulude ja klientide rahulolematuse eest. Tänapäevastatud variandis on need ka praegu elulise tähtsusega. Kuid uued meeetodid ei olnud sihitud väärtusuuenduse ja strateegilise paindlikkuse põhiküsimustele. Äriprotsessi ümberkorralduse ainus siht — alandada kulusid, viis korporatiivse anoreksia vormideni, mis põhjustasid rohkem halba kui head.[10]

Struktuuralsed (ärimudeli) uuendused olid tähtsad *b-web*i eelkäijad. Ärimudeli uuendamise populaarsete lähenemiste seas oli virtuaalne korporatsioon, *outsourcing* (töö sisseostmine), majandusökosüsteemi kontseptsioon ja Jaapani *keiretsu*.

Enesekindluse kriisi haripunktis sattusid Põhja-Ameerika juhid ja strateegid kogemata *keiretsu*le. See tekitas neis õudust. *Keiretsu* liikmed auto- ja elektroonikatööstuses, panganduses ning paljudes teistes tööstustes olid äkki globaalse samuraina esile kerkinud. *Keiretsu* on poolpüsiv, omavahel omandiõiguste ja ettevõtete juhatuste kaudu seotud suure löögijõuga ettevõtete rivistu, millel juured ulatuvad sajandivanuste, omavahel võitlevate klannideni. *Keiretsu* võitles agressiivselt omavahel ja rahvusvahelisel rindel, saades jõudu tugevast meie-*versus*-nemad mõtteviisist. *Keiretsu* koos kartellidega, ei olnud Jaapani ettevõtetele vaid strateegiline valik. Nad määrasid majanduskeskkonna: Japanese Fair Trade Commissioni hinnangul oli 90% kõikidest siseriiklikest äritehingutest tehtud "osapoolte vahel, kellel oli mingisugune pikaajaline suhe."[11] *Keiretsu*de tugevus osutus ka nende languse põhjuseks. Nende tihedad, alalised ühendused — täielik vastand liikuvale majandusstruktuurile — aitavad seletada Jaapani majandusraskusi 1990. aastate viimasel poolel.

Nüüd, kus *keiretsu*d on Jaapanis jätkuvalt halvas kirjas, on need justkui pilkena Räniorus populaarseks muutunud, kuna kõikide sektorite ettevõtted on avastanud interneti kaudu toimiva strateegiliste partnerluse jõu. Tööstusanalüütiku Howard Andersoni sarnased proponendid ei ole arendanud uut *keiretsu* varianti. Nad kasutavad seda terminit pigem kui moodsat täiendit, et kirjeldada partnerlussuhteid, mis

ulatuvad nõrgalt seotud liitudest selliste korporatiivsete konglomeraatideni nagu AOL/Time Warner.[12] Meie arvates ei ole selle termini rakendamine kasulik ja ähmastab palju olulisemat *b-web*i alusdünaamikat.

Põhja-Ameerika virtuaalne ettevõte oli täielikult teine idee, ehkki see oli osaline vastus *keiretsu*le. Idee pooldajad kirjeldasid seda müstiliselt kui "peaaegu piirideta, kõikjale ulatuvat ja pidevalt muutuvat liidest ettevõtte, tarnija ja kliendi vahel. Tööülesanded vahetuvad regulaarselt, nagu ka juhtimisliinid — isegi töötaja definitsioon muutub, kuna mõned kliendid ja tarnijad hakkavad veetma ettevõttes rohkem aega kui mõned ettevõtte enda töötajad."[13] Teised proponendid kirjeldasid virtuaalset korporatsiooni kui head, kuid valivat majandusravimit. Kuid Jaapanis oli *keiretsu* nagu hapnik: hinga või sure. Ka virtuaalne korporatsioon on ajutine, oportunistlik partnerlus: "Lisaressursid, mis on mitmetes koostööd tegevates ettevõtetes, jäetakse sinna, kus need on, kuid integreeritakse, et toetada kindlat tootmistegevust, seni kui see on majanduslikult õigustatud tegevus."[14] Teisalt on *keiretsu* suhted institutsionaalsed ja püsivad. Nagu me siin raamatus kirjeldame, on *b-web*id teatud mõttes rohkem *keiretsu* kui virtuaalse korporatsiooni moodi. Nad ei ole vaid hea ravim, vaid osa digitaalse majanduse "õhust". Ja *b-web* — nagu praeguseks kahekümne aasta vanune Microsofti tarkvara liit — võib kesta pikka aega. Siiski, erinevalt *keiretsu*st ei ole *b-web* tingimata püsiv ühendus ega vaja osalejate integreerimiseks omandisuhteid.

Outsourcing oli virtuaalsest korporatsioonist vähem ambitsioonikas mõte: Valige tegevus, mis ei ole ettevõtte põhitegevus, ja sõlmige leping tarnijaga, kes suudab seda teha odavamalt või paremini kui teie. *Outsourcing* on sageli moodus endalt ära saada probleemne tegevus — näiteks transportimine või infotehnoloogia. Kuid töö sisseostmisega seotud suhted võivad olla keerulised. Töö tellijale ja töövõtjale tundub sageli, nagu osaleksid nad nullväärtusega finantsmängus ning nende vahel puudub avatus ja usaldus. Sellised mõtteviisid iseloomustasid suhteid autotööstuse tarneketis aastaid.

Veelgi, põhimõttelisemalt, *b-web*ide maailmas on *outsourcing* surnud mitte selle pärast, et suured ettevõtted võtavad kõik ärifunktsioonid üle, vaid vastupidi — juhid ei näe integreeritud korporatsiooni enam ülesannete ja tegevuste määramise alguspunktina. Selle asemel alustavad nad kliendiväärtuspakkumisega ja tootmise ning infrastruktuuri osas puhta lehega. Analüüsi käigus eraldavad nad väärtuse loomise ja edastamise elemendid *b-web*i partnerite optimaalsele kogumile. *B-web*i juhtfirma tahab kontrollida selle digitaalse kapitali põhielemente — näiteks kliendisuhteid, väärtuse loomise ja juhtimisprotsesside liikumist ning intellektuaalset vara. Olenevalt üksikasjadest võivad partnerid hoolitseda kõige muu eest.

Mitte ükski nendest mudelitest — ei *keiretsu*, virtuaalne korporatsioon, ega *outsourcing* — ei peegelda täielikult seda, kuidas maailm 1990. aastate keskel muutus. Siis kuulutas James Moore hiilgava taiplikkusega välja majandusliku ökosüsteemi, see on

"majanduslik kogukond, mida toetab omavahel suhtlevate organisatsioonide ja indiviidide kogum — ärimaalima organismid."[15] Ökosüsteemi kuuluvad kliendid, tarnijad, peamised tootjad, konkurendid ja teised huvipooled, kes "arendavad koos oma võimeid ja rolle, ja kalduvad oma tegevust kohandama vastavalt ühe või mitme keskse ettevõtte seatud suundadega".

Moore'i ökosüsteemi metafoor heitis valgust personaalarvutitööstuse ja teiste samalaadsete tööstuste tegevusele, kus mitmed ettevõtted ja indiviidid uuendavad, koopereeruvad ja konkureerivad mitmete standardite pärast. Bill Gates, infoajastu Henry Ford, rajas ja muutis populaarseks ökosüsteemi korraldamise meetodid, mis on muutunud *b-web*i juhtimise põhiprintsiipideks: *Kontekst on kuningas*. *Kindlusta vabatahtlik vastavus sinu reeglitega*. *Hõlbusta iseseisvat uuendamist*. *Rakenda lõpptarbijaid väärtuse loomisel*. *Jõua kriitilise massini kiirelt*. Moore'i ökosüsteemil, ehkki see on võimas, on piirid. See kutsub esile loodusliku maailma, kus inimmõtte, otsustusvõime ja tahtliku tegevuse asemel valitsevad bioloogia ja loomalik instinkt. Loomalikul instinktil võib olla majanduselus suur osa, kuid see ei seleta kõike.

1990. aastate keskpaigaks oli ärimudeli uuendamise populaarsete lähenemissuundade kasutamisel saavutanud tõelist edu vaid väike hulk korporatsioone, ja sedagi mõnel üksikul suunal. Neid takistasid kaks asjaolu. Industriaalajastu ettevõtete jaoks nõudsid kõik need lähenemised liiga suurt eemaldumist kehtestatud ärikorralduskultuurist. Ja isegi tolle aja kõige arenenumad infotehnoloogiad — klient-server andmetöötlus ja elektrooniline andmevahetus — toetasid keskset, jaotuspunktidega ärilist arhitektuuri. Need tehnoloogilised süsteemid tuli teha vastavalt kasutajale ja üsna kulukalt. Interneti ülemaailmset teadmiste kasutust veel ei eksisteerinud.

Sel ajal, 1990. aastate keskel, oli ootus peaaegu käegakatsutav. Äri- ja sidemaailmas olid kohe-kohe toimumas revolutsioonilised muudatused. Nagu oleks õhk tasapisi küllastunud plahvatuslike gaasisegudega; kõige pisemgi säde oleks põhjustanud tohutu plahvatuse. Plahvatus tuli World Wide Webi loomise ja avastamisega – see oli inimsuhete revolutsiooniline uus meedium, mis põhines mõnel lihtsal tarkvarakoodireal. Kümnendi lõpuks korraldas võrk aastas tehinguid rohkem kui 160 miljardi dollari väärtuses, enamus tehtud *b-web*is ja *b-web*ide poolt."[16]

MIS ON *B-WEB*?

Kui industriaalajastul olid kapitali kehastuseks korporatsioonid, siis digimajanduses on sedasama b-webid. *B-web*ides saavad kokku interneti abil töötavad, plastilised — mõnikord väga struktureeritud, mõnikord amorfsed — osalejate kogumid, et luua klientidele väärtuspakkumisi ja aktsionäridele rikkust. Kõige elegantsemas *b-web*is keskendub iga osaleja piiratud arvule põhitegevustele, nendele, mida ta kõige paremini teeb.

*Business web*id mõtlevad välja uusi väärtuspakkumisi, muudavad konkurentsireegleid ja mobiliseerivad inimesi ja vahendeid ennenägematule suutlikkustasandile. Kui juhid kavatsevad uues majanduses võita, peavad ära õppima *b-web*i strateegia uue töökorra. Nagu eelpool öeldud, on *b-web* kindel tarnijate, turustajate, kommertsteenuste pakkujate, infrastruktuuri ning klientide süsteem, mille puhul ärisuhete ja -tehingute korraldamiseks kasutatakse peamiselt internetti. Mitmed *b-web*id võivad omavahel konkureerida turuosa pärast mingis tööstusvaldkonnas; näiteks MP3 *b-web* võistleb SDMI (Secure Digital Music Initiative) *b-web*iga, mille 1998. aasta detsembris käivitas Recording Industry Association of America (RIAA).

*B-web*i-maailma kolm peamist struktuuri on interneti abil töötavad ettevõtted, töörühmad ja indiviidid; *b-web*id ise; ja tööstuskeskkond (joonis 1-1). Internetis töötavad ettevõtted, töörühmad ja indiviidid on *b-web*i koostöö ja konkurentsi põhjapanevad osad. Nagu ikka, osaleb iga omaette üksus — mõnikord konkureerides — mitmes *b-web*is. Microsoft juhib omaenda *b-web*i ja osaleb ka, hoolimata tagajärgedest, litsentseeritud tarkvaraarendajana konkureerivas Java *b-web*is. Samal ajal annavad Microsofti tulised konkurendid IBM ja Oracle programmide näol oma panuse Microsofti *b-web*is ja (IBMi puhul) müüvad Windows-programmiga ühilduvaid arvuteid. Tööstuskeskkond (nt tarkvaratööstus) on kindlapiiriline ruum, kus konkureerivad mitmed *b-web*id.

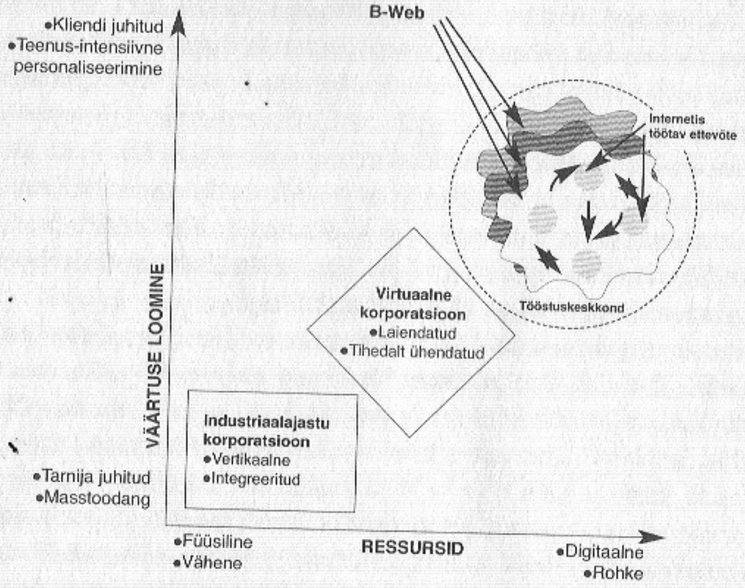
Kuidas *b-web*i ära tunda? Vaadake üheksat omadust, mis on ka tõhusa ja konkurentsivõimelise *b-web*i peamised kujundusdimensioonid (tabel 1-1).

1. ***Interneti infrastruktuur.*** *B-web*is osalejad saavad kasu interneti võimest vähendada tehingukulusid, kasutades internetti kui oma peamist infrastruktuuri, et inimestega suhelda ja äritehinguid teha. Kui alustate äritehingute tegemist võrgus, siis tõenäoliselt leiate ka *b-web*i. Uurige viise, kuidas võrk saab tehingukulusid vähendada, ja te avastate enda jaoks *b-web*i võimalused.

2. ***Väärtuspakkumise uuendamine.*** *B-web* edastab unikaalset, uut väärtuspakkumist, mis muudab olematuks vanamoodsad teguviisid. MP3 ei võimalda fännidel vaid odavalt muusikat kuulata. See kahtlemata laiendab muusikakogukonda, muutes lugude jagamise peaaegu niisama lihtsaks kui trükisõna jagamise. *B-web*id edastavad väga erinevaid väärtusvorme, ulatudes finantsturgude likviidsusest kuni restorani varudeni, arvuti opsüsteemideni ja X-Filesi fännklubini. Lõpptarbijad ei maksa alati väljundi eest. Sageli toetavad kliendiväärtuse loomist ja edastamist kolmandad osapooled, näiteks valitsused, reklaamijad ja vabatahtlikud.

KASUTATUD
04. 02. 2026
Viimsi Raamatukogu

Joonis 1-1 B-webi kolm etappi



TABEL 1-1 *B-webi* üheksa omadust

Omadus	Kirjeldus
Interneti infrastruktuur	*B-webid* kasutavad internetti kui peamist infrastruktuuri ärialaseks suhtlemiseks ja tehingute tegemiseks.
Väärtuspakkumise uuendamine	*B-web* edastab unikaalset, uut väärtuspakkumist, mis muudab vanamoodi teguviisid olematuks.
Mitme-ettevõtteline oskusmasin	*B-web* juhib paljude osalevate ettevõtete panuseid. B-webi juhid toetuvad partneritele, et viia investeeritud kapitalilt saadav tulu maksimumini.
Viis osalejate klassi	Tüüpilises *b-webi* struktuuris on viit tüüpi (ehk "klassi") väärtuse loojaid: Kliendid, kes mitte ainult ei võta vastu, vaid ka annavad *b-webile* väärtust. Juhtfirmad, liides kliendi ja *b-webi* vahel. Juhtfirma suunab süsteemi liikumist, väärtuse realiseerimisest ja reeglite tegemist. Sisutarnijad kujundavad, valmistavad ja edastavad kliendi vajadusi rahuldavaid väärtuse "sisemisi" vorme — kaupade, teenuste või info näol. Kommertsteenuste tarnijad võimaldavad tegevuse voolavuse, kaasa arvatud tehingud ja finantskorralduse, turvalisuse ja privaatsuse, info- ja teadmuskorralduse, logistika ja kättetoimetamise ning regulatiivsed teenused. Infrastruktuuri tarnijad edastavad side- ja andmetöötlust, elektroonilisi ja füüsilisi kirjeid, teid, ehitisi, kontoreid ja muud samast.
Koostöö ja konkurents	*B-webis* osalejad koopereeruvad ja konkureerivad üksteisega.
Kliendikeskus	Valmistamise ja seejärel müümise asemel keskenduvad *b-webid* kliendiväärtusele. Nad loovad vastastikuseid suhteid ja reageerivad üksikutele klientidele just siis, kui vaja on.
Kontekst valitseb	Juhtfirma korraldab kliendisuhteid ja suunab kogu süsteemi väärtusloome tegevusi. Sellised *b-webi* juhid saavad lõviosa saagist.
Reeglid ja standardid	Võtmetähtsusega osalejad teavad ja jälgivad *b-webis* osalemise reegleid.
Teabe kättesaadavus	*B-webis* osalejad vahetavad mitmesuguseid andmeid, infot ja teadmisi.

3. ***Mitme-ettevõtteline oskusmasin.*** *B-webi* juhid eelistavad üha rohkem partnerluse turumudelit ehita-või-omanda mudeli "sisemisele monopolile". Toetumine *b-webi* partneritele aitab investeeritud kapitalilt saadavat kasumit maksimumi viia. Näiteks korraldas eBay 1999. aastal 200 miljoni dollarilise tehnoloogia- ja marketingisüsteemi kaudu kolme miljardi dollari väärtuses oksjonimüüki kasumimarginaaliga, mis ületas Wal-Marti oma. Tavalised müügiagendid, näiteks Sony, sõlmivad artistidega eksklusiivseid pikaajalisi lepinguid; MP3.com'i lepingud ei ole eksklusiivsed ja artist võib lepingu igal ajal lõpetada. Kui traditsiooniline korporatsioon defineerib oma võimeid oma omandis olevate töötajate ja varade kaudu, siis *b-web* juhib mitmete osalevate ettevõtete panuseid. Eelised — kulu, kiirus, uuenduslikkus, kvaliteet ja valik — kaaluvad tavaliselt üles riski, et partner käitub hetkehuvisid silmas pidades. Ja lülitumine mittetoimivalt partnerilt ümber teisele on palju lihtsam kui nõrga, ettevõttesisese üksuse tegevuse lõpetamine.

4. ***Viis osalejate klassi.*** Tavalise b-webi struktuuris on viit tüüpi (või klassi) väärtuse loojaid:

Kliendid, kes mitte ainult ei võta vastu, vaid ka panustavad väärtust *b-webi*. (nt MP3.com'i muusikatarbijad).
Juhtfirmad tagavad liidese olemasolu klientide ja *b-webi* vahel. Juhtfirma juhendab süsteemi liikumist, väärtuse realiseerimist ja reeglite kehtestamise tegevust (nt MP3.com ettevõte).
Sisutarnijad kujundavad, valmistavad ja edastavad väärtuse sisemisi vorme — kaubad, teenused või info —, mis rahuldavad kliendi vajadusi (nt muusikud, kes levitavad oma muusikat MP3.com'i kaudu).
Kommertsteenuste tarnijad võimaldavad tegevuse voolavuse, kaasa arvatud tehingud ja finantskorralduse, turvalisuse ja privaatsuse, info- ja teadmuskorralduse, logistika ja kättetoimetamise ning regulatiivsed teenused (nt Cinram International, mis salvestab CD plaate MP3.com'ist täppisajastuse alusel).
Infrastruktuuri tarnijad edastavad side- ja andmetöötlust, elektroonilisi ja füüsilisi kirjeid, teavet teede, ehitiste, kontorite ja muu sarnase kohta (nt CERFnet ja EXODUS Communications haldavad MP3.com'i servereid).
5. ***"Koostöö ja konkurents".***[17] Kuna osalejad koopereeruvad ja konkureerivad omavahel, nõuavad *b-webid* konkurentsi. Aktsiate, avatud investeerimisfondi osakute ja teiste finantsinstrumentide emiteerijad on alati koopereerunud, jagades trükiväljaandeid ja muud infot ning samal ajal konkureerides investorite raha osas. Kuna finantsturud lähevad üle interneti infrastruktuurile, siis protsessid kiirenevad ja lisandub miljoneid uusi osalejaid. Mõnikord võib koostöö ja konkurents olla väga ebameeldiv, näiteks nagu Winteli *b-webis*. Winteli *b-webi* osalejad, USA valitsus kaasa arvatud, võitsid kohtus, kui süüdistasid Microsofti selles, et see kasutas oma kontrollpositsiooni operatsioonisüsteemi konteksti osas, tekitades endale ebaausaid eeliseid programmide sisu vallas.

6. *"Kliendikeskus".* Tõhusad *b-web*id toimivad kliendisoovide täitmise tundliku võrguna. Selle asemel, et valmistada tooteid ja teenuseid lattu vastavalt varude tarbimisnornile kliente ootama, jälgivad *b-web*id hoolega tegevust ja reageerivad üksikutele klientidele — just siis, kui vaja on. MP3.comil on töövahend, mis vaatab läbi klientide varem tehtud valikuid ja soovitab nende eelistustele toetudes muud muusikat, mis neile meeldida võiks. Traditsioonilise tarneketi liikmed, nt autotööstuses, kipuvad keskenduma vaid järgmisele lülile, kellele nad oma tooted saadavad. Hästi juhitud *b-web*id ergutavad oma partnereid keskenduma lõpp-tarbijale: Cisco tootemonteerijad Solectron ja Celestica saadavad järjest rohkem tooteid klientidele otse koju. Lisaks, tundes ära oma isikliku huvi, annavad need kliendid hea meelega sellistesse *b-web*idesse teadmisväärtust. Amazonile pühendunud inimesed kirjutavad raamatuülevaateid ja saavad virtuaalseid soovitusi teistelt lugejatelt, kes jagavad oma lugemiseelistusi.

7. *Kontekst valitseb.* Tavaliselt korraldab kogu süsteemi kliendisuhteid ja häälestab väärtusloome tegevust juhtfirma. Defineerides, juhtides ja korraldades konteksti, saab *b-web*i juht lõviosa saagist. Olles märgistanud end populaarse MP3 standardi nimega, on MP3.com ettevõte kasutanud seda eelist, et viia end turuliidri positsioonile. Omaenda *b-web*i siseselt defineerib MP3.com peamised väärtuspakkumised ja on kliendisuhete, konkurentsistrateegia, osalejate vastuvõtu, osalemise reeglite ja väärtusvahetuse peajuhataja. Teised allikad tagavad konteksti ja muud teenused; Spetsiifiliste, igapäevaste üksikasjade määratlemisel, mida nende kliendid silmas peavad, on MP3.comil piiratud roll.

8. *Reeglid ja standardid.* Osalejad peavad teadma ja täitma *b-web*is osalemise reegleid. Vabatahtlik vabade standardite ja tehnoloogia järgimine viib miinimumini sõltuvuse üksikute *b-web*is osalejate omandiõiguslikust käitumisest; MP3 standard on ligi meelitanud mitmeid ettevõtteid, kaasa arvatud Amazon.com, Yahoo! ja America Online (AOL). Mõnede reeglite järgimine ei saa olla üksnes vabatahtlik. Aktsiaturgudel on karmid reeglid avalikustamise ja reeglite järgimise kohta; kui rikute mõnda neist, võib valitsus teid vangi panna. Juhtfirma kehtestab sageli reegleid ja jälgib nende täitmist. Kuid reeglid — ja nende rakendamine — võivad tulla kust iganes, kaasa arvatud valitsus, põhikliendid ja tarnijad.

9. *Teabe kättesaadavus.* *B-web*is osalejad kasutavad internetti, et vahetada tegevusandmeid, infot ja teadmisi koheselt kõikide osalejate vahel, kes "peavad teadma" — mõnikord põhjalikult, teinekord jälle piiratud määral. Lisaks muusikale pakub MP3.com personaalset *playlist*i korraldamist, muusikute elulugusid ja ringreiside ajakava (ka linke nende veebilehtedele), tööstusuudiseid, teadetetahvleid, *online*-

foorumeid ja eelistusel põhinevaid valimise töövahendeid, mida eespool sai mainitud. Teadmiste jagamine on oluline ka negatiivses tähenduses. *B-web*i peamise definitsiooni kohaselt jagavad osalejad muidugi tegevusandmeid, näiteks tooteinfot. Kuid nad ei jaga üksteisega tingimata strateegilist või konkurentsi puudutavat infot.

*B-WEB*i TULETISED

Näib, et kõik nõustuvad sellega, et uus internetikaubanduse maailm töötab teisiti. Uued tegevusviisid tähendavad uusi reegleid ning mitmed autorid on tulnud välja nimekirjadega. Reeglite asemel paneksime ette *b-web*ist kui nähtusest lähtuvad tuletised: mõned ilmsed ettepanekud, loogilised järeldused ja mõjud ning loomulikud tulemused, mida meeles pidada, kui mõtlete selle uue ettevõttevormi tähenduste peale.

Me oleme kaardistamata territooriumil. Erinevalt traditsioonilisest tööstuskorporatsioonist, on *b-web*i struktuurid ja protsessid väga mõjutatavad. Loomingulise ärimudeli arhitektid nagu MP3, Priceline'i, Linuxi ja Cisco juhid on juba haarand kinni *b-web*ist, et luua. tähelepanuväärselt uusi ning konkureerivaid väärtuspakkumisi ja organisatsiooni ülesehitusi. 1999. aastal tegi MP3 fenomen veel ühe hüppe teadmatusse, kui ettevõte nimega Napster.com (RIAA kaebas selle kiiresti kohtusse) käivitas tasuta teenuse, et lasta kasutajatel otsida ja jagada lugusid ühest arvutist otse teise. Kes teab, millega see kõik lõpeb? Uue sajandi esimesed kakskümmend aastat kujunevad ärimudeli uuendamise kuldajastuks, mis paneb paika suuna järgnevateks aastakümneteks.

Võib ilmneda äärmiselt kõrge investeeringutasuvus (ettevõtte kasutada olevad varad). B-web nõuab traditsiooniliste ettevõtetega võrreldes vähem füüsilist kapitali (poed, laod ja inventar), see tähendab madalamaid püsikulusid ja suuremaid hinnalisasid. *B-web*i juhid võivad kasutada partneri kapitali, kuid ei pea enda kanda võtma sellega seotud kohustusi. Meie arvutuste järgi oli samadel põhjustel Cisco tulu rakendatud kapitalilt, võrreldes Norteliga, mitmeid aastaid umbes kahekordne. Veelgi enam, *b-web*i ettevõtete puhul võib täheldada mitmekordseid mastaabisääste seal, kus tulu kasvab mitmekordselt, samal ajal kui kulud suurenevad tagasihoidlikult lineaarses tempos. Amazon.com loodab suurendada tulu uutel turgudel, nt mänguasjad ja oksjonid, kasutades selleks suhetekapitali (kaubamärk, kliendid) ja strukturaalset kapitali (äriprotsessid, tehnoloogia), mida ettevõte on kogunud kui *online*-raamatumüüja. Ettevõtte algusaastate kõrge turukapitalisatsioon lubas oletada mõlemat — nii suurt kasumit rakendatud kapitalilt kui ka mitmekordset mastaabisäästu.

Industriaalajastu ettevõtted (näiteks supermarketid) panevad kliendid füüsilisele tööle (nt ise endale toiduainete väljavalimine ja kojuviimine). *B-web*is, kus kliendid

peamiselt panustavad infot ja teadmisi, *on klientidel rohkem voltusi kui kunagi varem*. Neil on voli valida, sest üleminek järgmise tarnija juurde on vaid hiireklõpsu kaugusel. Neil on voli personaliseerida, kuna uued tehnoloogiad suurendavad nende ootusi selles suhtes, et tarnija tehtud pakkumised vastaksid nende ainulaadsetele vajadustele ja maitsele. Neil on voli, mis tuleneb peaaegu täiuslikust infost: Kui Tide ei pese pesu enam valgemast valgemaks, siis saavad kõik seda kiiremast kiiremini teada. Ja klientidel on kollektiivne volitus. MP3 näitab, mil moel võivad kliendid minna "kontrolli alt välja" ja muuta tööstuse suunda. Kliendid saavad nii materiaalset (kulu, kvaliteet) kui ka mittemateriaalset (info, kontroll, suhted) kasu, samal ajal ise oma *b-webi* pidevalt rohkem väärtust lisades. Kõik see tähendab seda, et klientide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks peavad müüjad rajama usalduslikke, kahepoolsed suhteid, mis edastavad tõelist väärtust.

Koostisosadeks jaotamine viib vahendamise kõrvaldamiseni ja selle taastekkimiseni — füüsilise maailma müügiagentide ja teiste tootja ja kliendi vaheliste vahendajate kõrvaldamise ja asendamiseni. Uued, odavad, teadmusväärtusega rikastatud vahendajad nagu MP3.com on muusikalevitajad sisse piiranud. Kuid vanad vahendajad ei paki oma asju lihtsalt niisama kokku ega kao kuhugi, vähemalt mitte praegu. Ühe "vinge" vahendaja asemel igas nišis näeme vahendusmudelite kasvavat mitmekesisust; igaüks neist pakub kindlat lisatud väärtusvormi. Et muusikat omandada, võite otse minna Sony saidile, MP3.comi alternatiiv, *online* tarnija Amazon.comi juurde või valida ükskõik milline võimalus füüsilisest maalimast. Muusikakirjastajale või muusikule on kõik need vahendajad osa *b-webi* jaotuskanalitest. Igal on oma koht, olenevalt kliendi hetkeolukorrast ja -vajadustest. Ehkki mõned üksikud vahendajad, kui liik, ahmivad võib-olla õhku, on vahendajad elus ja elavad tegelikult hästi — muunduvad ja paljunevad kiiresti: Me esitame (vabandame!) ühe neologismi, et kirjeldada seda nähtust: *polümediatsioon*.

B-webis sisaldub *väljakutse varapõhistele turukontrolli mudelitele*. Kuna maailm nihkub füüsilistelt tarnemudelitelt digitaalsetele, on ilmne, et niisugused varad nagu muusikakauplused muutuvad turukontrollimisel vähem oluliseks. Kuid suured, kapitalirikkad varad on samuti kaotamas mõjuvõimu teistes, vähem nähtavates kohtades. Mõnikord, nagu telekommunikatsiooni vallas, varjutab ühinemiste ja ülevõtmiste kiirus tööstuse olulisema väljakutse. Telekommunikatsiooniettevõtte väärtus ja toimetulek on tavaliselt sõltunud füüsilisest kapitalist (juhtmed ja kasutusõigused) ja füüsilise kapitali näitajatest (aktivatulu, vara rentaablus). Traadita võrgustiku esile kerkimisega väheneb selliste füüsiliste varade suhteline väärtus. Traadita võrgustik — olgu siis kõne või andmete oma — võib olla odavam üles panna ja kasutada ning olla traadisüsteemist palju paindlikum. Sellised võrgud annavad nii klientidele kui ka sisutarnijatele uut liiki paindlikkuse ja valiku. Kliendid saavad valida terve hulga konkureerivate teenustepakkujate seast.

Samal ajal tekib uue traadita sideinfrastruktuuri tarbeks määratult suurem hulk teenuseid, võrreldunа interneti enda omadega. Klientide ja sisutarnijate konstellatsioonide koondumise jõud hakkab telekommunikatsioonimajandust veelgi enam pigistama. Tulemuseks on konkureeriv kaubaturg mobiilsidele, kus võrguvara muutub vähem oluliseks kui kliendivalik ja lisandväärtusega teenused. Nagu me 6. peatükis kirjeldame, rakendub seda tüüpi analüüs mitmele teisele varale orienteeritud tööstuse puhul.

B-webi propageerijad määrivad majandusliku täiuslikkuse suuri ideid kasutajatele pähe kui head ravimit. Võtke üks annus virtuaalset korporatsiooni, protsessi ümberkorraldamist või teadmusjuhtimist, ja teie ettevõte tunneb end hommikul paremini. Olenemata sellest, kas *b-webid* on ligitõmbavad või mitte, on nende ignoreerimine ohtlik. Erinevalt teistest suurtest ideedest, on *b-webid* vältimatud. MP3 *b-web* tekkis spontaanselt, mitte sellepärast, et keegi juhtidest luges "ilmutuslikku" raamatut äristrateegiast. *B-web* kerkib esile *kui üldine, universaalne platvorm väärtuse ja rikkuse loomiseks*. Nagu korporatsioon ise, on *b-webi* kontseptsioon kirjeldav, mitte ettekirjutav; seda on mitme erineva maitse, kuju ja suurusega. Juhtimispraktikad - ja igapäevaelu - võtab *b-webis* erinevaid vorme. Mõned *b-webid* saavad olema toredad töö ja äritegemise kohad, mõned teised aga vastikud ja brutaalsed. Mõned on edukad ning teised kukuvad läbi. *B-webi* eduni ei ole ühte, ainust teed. Lähenemised, mis tunduvad eluliselt olulised enamikus olukordades, on tähtsusetud, mõne olukorra puhul isegi takistavad.

Parafraseerides Mao Zedongi, *b-webi* revolutsioon ei ole teejoomine! *B-web* on turuosa, kus organisatsioonid teevad nii koostööd kui ka konkureerivad üksteisega. Konkurents on sageli agressiivne, mõnikord salakaval ja isegi ebaõiglane. Võtke näiteks see, kuidas Microsofti käitumine oma *b-webi* partneritega ettevõtte kohtusse viis. Samas on koostöö ja partnerlus toimetulemiseks kriitilise tähtsusega enamikus *b-webides*. Koostöö koos konkurentsiga — koostöö ja konkurents — on *b-webi* tunnusmeloodia.

B-webid arendavad internetis töötamise efekte, mis on äriüksuste vaheline digitaalse segunemise vorm. Füüsika kirjeldab, kuidas vesinikuaatomite segunemine vabastab energiat. Kriitilise massi olemasolu puhul toimub ahelreaktsioon, millel on plahvatuslikud tagajärjed. Internetis töötamise mõjud võivad väljendada samasugust kriitilist massi. MP3 eksperimendid võrgus algasid ajavahemikul 1995—1996 ja need nõudsid üksnes liikumiseks tohutul hulgal energiat. Teatud hetkel 1998. aastal jõudis MP3 kriitilise kasutajate ja turuliikumise massini, tegi määratu hüppe ja hakkas väga kiirelt kasvama. Füüsikas on segunemisel (fusioonil) oma varjukülg — hirmsate, destruktiivsete jõudude vabanemine. Samamoodi õhkab internetis töötamise mõju vana majandussüsteemi kindlustornid.

DIGITAALNE KAPITAL

Endine Citibank'i esimees Walter Wriston leidis, et info raha kohta on muutunud peaaegu sama oluliseks, kui raha ise. Sellest prohvetlikust avaldusest alates on uued, digitaalset kapitali kasutavad ärimudelid teinud finantsteenuste alal laastamistööd, esitades väljakutse traditsiooniliste pankade, aktsiamaaklerite ja kindlustusettevõtete eksistentsile. Kui intellektuaalne kapital läheb üle digitaalsetesse võrkudesse, muudab see terveid tööstusharusid ja loob rikkust täiesti uut viisi.

Digitaalne kapital lisab uusi mõõtmeid intellektuaalse kapitali kolmele tüübile, mida eespool kirjeldasid teadmuskorralduse mõtlejad Leif Edvinson ja Hubert Saint-Onge: need on inim-, struktuur- ja kliendikapital.[18] Üks seletus internetiaktsiate kõrgetele hinnangutele on digitaalse kapitali kasvav tunnustamine turul.

Teadmusjuhtimise teooria kirjeldab *inimkapitali* kui ettevõttes olevate inimeste võimete summat. See koosneb oskustest, teadmistest, intellektist, loovusest ja oskusteabest. See on indiviidide võimekus luua klientidele väärtust. IBMi inimkapitali varu sisaldab tehnoloogiaarendajate ja konsultantide teadmisi ja kogemusi ning nende loovust ja oskusteavet, mida nad uuenduste puhul kasutavad, müügimeeste kogemusi lepingute sõlmimisel ning tegevdirektori Lou Gerstneri ajusid ja meelekindlust. Nagu öeldakse, on ainuke probleem inimkapitaliga, et "see sõidab liftiga igal õhtul alla". Enam kui üks IBMi ajudest on üle läinud Hewlett-Packardi, Suni või Silicon Valley asutatud, tegevust alustavasse ettevõttesse.

Võtmemuutus digimajanduses seisneb selles, et ettevõtte inimkapital ulatub nüüd kõikide inimesteni nendes *b-web*ides, kus osaletakse. MP3 inimkapital on internetistatud. See sisaldab võrku kui jaotuskanalit kasutava 31 000 muusiku teadlikkust sellest ja nende loovust; klientide tahtmist panna üles "Minu MP3" koduleküljed; ja nende kaasalöömist isikliku *playlisti* korraldamisel, teadetetahvli kasutamist, *online*-foorumites osalemist ja eelistusel põhinevate valikuvahendite kasutamist. Mõnikord osalevad kliendid isegi toodete kujundamisel ja loomisel. Kasutajad lõid kogu Linuxi operatsioonisüsteemi. Java *b-web* sõltub paljude erinevate äripartnerite ja klientide kujundamisalasest panusest. Kui inimkapital internetistub, siis osalejad jagavad omavahel teadmisi ja kohustusi, mille kõrval muutuvad vana majanduse võimalused imeväikeseks. Me kirjeldame internetistatud inimkapitali juhtimise raskusi ja võimalusi 7. peatükis.

Kliendikapital on rikkus, mis sisaldub organisatsiooni suhetes oma klientide ja (vastavalt suuremale osale teoreetikutest) tarnijatega. See on IBMi kaubamärgi väärtus, selle sügavus (läbitungivus) ja laius (ulatus) kliendikontode osas, klientide usaldus; see tegeleb ülikoolidega, et "külvata" IBMi tehnoloogiat tulevastele otsusetegijatele kogemuse saamiseks, see on tehnikadirektorite valmisolek jagada oma plaane müügipersonaliga ja see on nende klientide tõrksus vahetada tarnijat. Samuti viitab

see suhetele Inteliga (mis toodab IBMi personaalarvutite mikroprotsessoreid), tellimustootjatele (lepinguga tööd tegevad tootjad), kes tooted kokku panevad, ja tarkvaraarendajatele.

Internetistatuna teie *b-webis*, muutub kliendikapital suhetekapitaliks. Digitaalses maailmas süvendab kliendikapital sügavmõttelisi, kahepoolseid ühendusi. See on ka mitmemõõtmeline, hõlmates kõiki *b-web*is osalejaid — kliente ja juhtfirmat, sisu, kommertsteenuste ja infrastruktuuri tarnijaid. Dünaamilised kahepoolsed suhted asendavad ühesuunalise kujutluse kaubamärgi kontseptsioonist, mida tarnijad defineerivad trüki- ja levimeedia kaudu. Vanad turustamise mõtteviisid muutuvad ühmaseks, kirjeldame seda 8. peatükis.

Strukturaalne kapital koosneb kodeeritud teadmistest ja äriprotsessidest, mis võimaldavad ettevõttel täita turunõudeid. Kuna strukturaalne kapital ei ole seotud üksikindiviididega, aitab see leevendada inimkapitali ajude äravoolu. IBMi strukturaalne kapital sisaldab tarkvara arenduse metodoloogiat, projektikorralduse töövahendeid ja arendusplatvorme kujundajate, analüüsijate ja programmeerijate tarbeks. See sisaldab ka müügikorralduse süsteeme, tootekirjeldusi, koolituskursusi ja turustuse andmebaase, lisaks veel äriprotsesse tootmiseks, klienditoetuseks ja veel tohutul hulgal muid funktsioone.

Strukturaalse kapitali digitaalne ulatus koosneb vajaduse korral saadaolevatest võrgustatud teadmistest, protsessidest ja töövahenditest ning teiseks, uutest *b-web*i ärimudelitest, mis muudavad turujuhtimise reegleid. "MP3 šokk", mis ühendas võrgustatud teadmised, protsessid, ja töövahendid uue ärimudeliga, raputas industriaalajastu muusikaäri. Sarnaselt ründas Linuxi *b-web* Suni ja Microsofti, mobiliseerides vabatahtlike armee looma uut arvutioperatsioonisüsteemi, mida igaüks võis tasuta saada. Selle raamatu peamine tähelepanu on pööratud digimajanduses toimuvale strukturaalse kapitali ümberkorraldamisele.

*B-WEB*i TAKSONOOMIA

Mitte kõik *b-web*id pole võrdsed. Me oleme uurinud neist sadasid ja oleme kirjutanud enam kui kakssada näidisjuhtumi analüüsi. Esile kerkis mitmeid kindlaid malle, millel on otsene suhe konkurentsistrateegiaga. Meie analüüsi keskmeks on uus ärimudelite tüpoloogia (joonis 1-2).

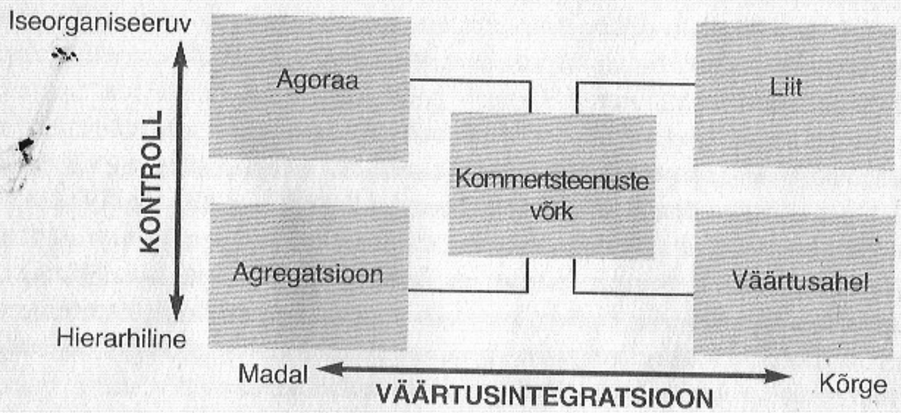
See tüpoloogia rakendub füüsilisele ärimaalimale peaaegu niisama hästi kui digitaalsele maailmale. Siiski on selle digitaalsel rakendusel mõned olulised erinevused. Esiteks, organisatsioonid lähevad üle ühtedelt konkurentsipõhimõtetelt teistele, liikudes füüsilisest maailmast *b-web*i võimalustele. Tavaline täispaketti pakkuv maakler tegutseb (vähemalt teoreetiliselt) kui väärtusahel, töötades asjatundlikult

välja nõuandeid igale individuaalsele investorile. *Online*-maakler, näiteks Charles Schwab või ETrade, viib mudeli üle nõuandva info ja investeerimisteenuste kogumile, mis on nende klientidele valimiseks kättesaadav.

Teiseks, ärimudeli uuendamine muutub konkurentsieelise aluseks. Sellised innovaatorid nagu eBay, Cisco ja Priceline arendavad väärtuse loomise ja edastamise uusi mooduseid. Protsessi käigus muudavad nad mänguvälja ja -reegleid väga olulisel määral.

Viimaseks, füüsilises maailmas on ühte tüüpi ärimudelid — liidud — harvad ja primitiivsed. *B-web*ide maailmas muutuvad aga liidud, Linuxi-sarnased innovatsioonilised koostöökogumid kaasa arvatud, võimsate ja dünaamiliste muutuste juhtijatena väga nähtavaks.

JOONIS 1-2 *B-webi* tüpoloogia



Eristamise mõõtmed: kontroll ja väärtusintegratsioon

*Business web*e eristatakse vastavalt kahele peamisele mõõtmele: kontroll (iseorganiseeruv või hierarhiline) ja väärtuse integratsioon (madal või kõrge).

Majanduslik kontroll. Meie analüüsis on kontroll seotud majandusega. Mõned *b-web*id on hierarhilised; neil on juht, kes kontrollib väärtuspakkumise sisu, hinnakujundust ja tehingute voolu. General Motors kujundab ja juhib integreeritud tarnevõrke, et toota väljakujunenud imagoga tooteid (nt Cadillac Catera). Jaemüüjad nagu Amazon.com ja Wal-Mart funktsioneerivad hierarhiliselt, võttes endale vastutuse tootevaliku, hinnakujunduse ja kliendi rahulolu eest. Teised *b-web*id organiseeruvad ise. Turg ja selle dünaamika defineerivad toodete ja teenuste väärtuse ja hinna. Avatud lähtekoodidega tarkvara

ei järgi juhtimisest tingitud joonist, sest toode areneb orgaanilise arenguprotsessi kaudu, avatuna kõikidele programmeerijatele. Aktsiaturul ja teistel oksjonitel juhivad sisu ja hinda osalejad, mitte üksik juht. Kõik saavad eBay oksjonil kõike müüa (välja arvatud keelatud artiklid, nt relvad, loomade kehaosad ja muu salakaup!). Kauplemistegevus aktsiaturul reageerib pidevalt sisemistele ja välimistele jõududele, olgu see siis usalduskriis Aasias, USA Föderaalreservi esimehe kõne või institutsionaalsete investorite meeletult tormav kari.

Väärtusintegratsioon. Mõned *b-web*id keskenduvad kõrgele väärtusintegratsioonile, mis tähendab, et nad korraldavad spetsiifilise toote või teenuse pakkumise tootmist (nt autod, arvutid, konsultatsiooniteenused) integreerides väärtuspakkumisi mitmetest allikastest. Meie defineerime väärtust kasuna, mida kasutaja saab tootelt või teenuselt. IBM saavutab kõrge väärtusintegratsiooni võttes mitme tarnija panused ja muutes need arvutiks. Teised *b-web*id keskenduvad valikule (madal väärtusintegratsioon); see tähendab terve hulga valikute tagamist ühe integreeritud lahenduse asemel. Juhtiv arvuti riist- ja tarkvara hulgimüüja Ingram Micro ei muuda tootepakkumist. Ta keskendub kõrgtehnoloogiliste toodete turustamisele, mitte nende valmistamisele. Hetkel pakub Ingram Micro tooteid enam kui 1500 tootjalt. Kõrge ja madala väärtusintegratsiooni keskpaigas asuvad sellised teenused nagu Instill, restoranitööstuse tarnija, mis koondab *online*-katalooge toiduainete tootjatelt, kuid korraldab ka osa restorani tarneahelast, vähendades laoseisu ja viies defitsiidi miinimumini.

*B-WEB*I VIIS TÜÜPI

Majanduslik kontroll ja väärtusintegratsioon — need kaks parameetrit defineerivad *b-web*i viie põhitüübi peamised iseloomulikud jooned: agoraa, agregatsioon, väärtusahel, liit ja kommertsteenuste võrk (joonis 1-2). Nagu kirjeldusest hiljem selgub, on igal tüübil ka alatüübid. Agoraad, näiteks, hõlmavad avatud turge, enampakkumisega oksjoneid, vähempakkumisega oksjoneid ja börse. Tavaliselt on *b-web* äratuntav üksiku kindla tüübina. Samal ajal, nagu enamiku selliste mudelite puhul, segunevad igas reaalmaailma *b-web*is mitmete tüüpide omadused. Ettevõtte kujundamine tähendab konkurentsivõimelise *b-web*ide kogu väljatöötamist, mis kasutab ära antud tüpoloogia mitmeid varjundeid.

Tabel 1-2 *B-webi* võtmeomadused

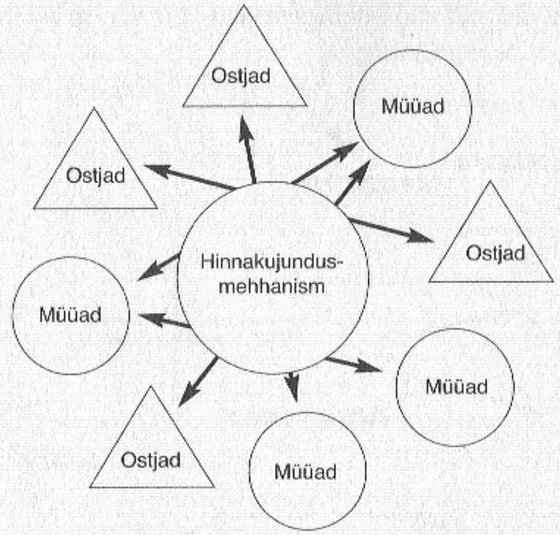
	Agoraa	Agregatsioon	Väärtusahel	Liit	Kommertsteenuste võrk
Põhiteema	Dünaamiline hinnakujundus	Valik ja mugavus	Protsessi integratsioon	Loovus	Jaotus/turustamine
Väärtuspakkumine	Likviidsus — toodete muutmine vastavalt soovitud hinnale	Valiku, organisatsiooni, hinna, mugavuse, sobivuse ja täitmise optimeerimine	Kliendi erivajadustele vastava integreeritud toote või teenuse kujundamine ja kättetoimetamine	Loov koostöö, et aidata täide viia eesmärki, mida jagavad omavahel kõik kogukonnas	Info, kaupade ja teenuste vahetamise ja kättetoimetamise hõlbustamine
Kliendi roll	Turumängija	Ostja	Väärtuse suunaja	Osaleja	Saatja/vastuvõtja
Teadmiste suund	Ajastus Turuintelligentsus	Turujaotus Tarnepakkumised Täitmine	Uuendamine Tarneketi juhtimine	Kogukond Loovus Standardid ja rollid	Võrgu optimeerimine Nähtavus ja läbipaistvus
Võtmeprotsess	Hinnaleidmine	Vajaduste sobitamine	Tootekujundus Tarneketi juhtimine	Uuendamine	Turustamine
Näited	Yahoo! kategoriseeritud kuulutused, eBay Priceline AdAuctio NASDAQ MetalSite FreeMarkets	Amazon.com Chemdex HomeAdvisor Webvan E(Trade Travelocity WSJI	Cisco Systems Dell Computer General Motors Celestica Bidcom	America Online NetNoir Linux MP3 Wintel	Enron UPS AT&T Wells Fargo Internet

Agoraa. Antiik-Kreeka agoraa oli algselt inimeste kogunemine, mille kutsus kokku kuningas või mõni tema aadlik. Hiljem tähendas see sõna kohta, kus kogunemine toimus ja siis arenes see koht linnakeskmeks, kus toimus avalik ja eriti kaubanduslik suhtlemine.[19] Meie rakendame seda mõistet turgudele, kus ostjad ja müüjad kohtuvad, et vabalt kaupade hinna osas läbi rääkida ja selle väärtust määrata (joonis 1-3).[20]

Agoraa võimaldab vahetust ostjate ja müüjate vahel, kes kohapealsete läbirääkimiste käigus "avastavad" koos hinna. Agoraa hinnakujundusmehhanismid kaasavad üks-ühele kauplemist, mitme osapoolega oksjoneid ja börse. Näiteks eBay, Interneti-põhine tarbijaoksjon, ja Freemarkets, uuenduslik *online*-hankesait ettevõtetele.

Tavaliselt saavad agoraas mitmed osalejad kaupu turule tuua või hinna üle otsustada. Kuna müüjad võivad pakkuda laialdast ja sageli ennustamatut kaubavalikut või -hulka, on väärtusintegratsioon madal. Internetiagoraad pakkuvad olulisi hüvesid: palju rohkem müüjaid laiema kaubavalikuga (kasusaajad on ostjad) ja palju enam ostjaid, kes hindu üles ajavad (kasusaajad on müüjad); mugavus, madalad jaotus- ja turustuskulud, palju infot tehingu kõikidest aspektidest ja meelelahutus — jahikirg.

Joonis 1-3 Agoraa

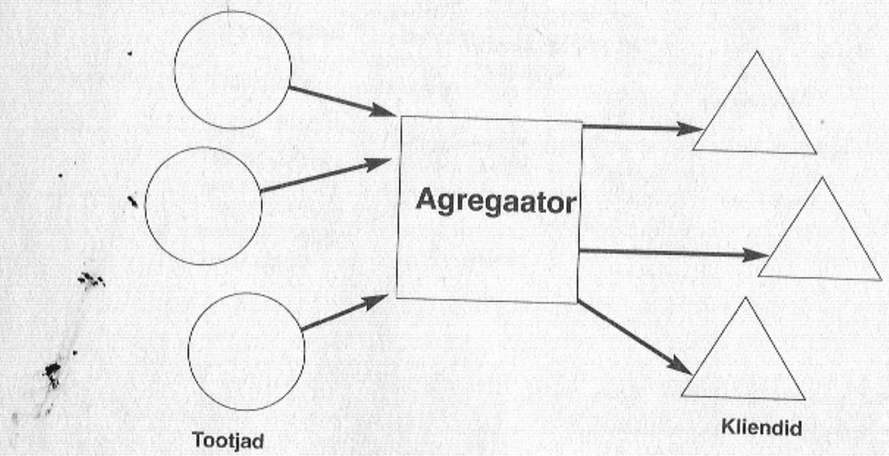


Agregatsioon. Agregatsiooni *b-webi* juhib hierarhiliselt üks kindel Wal-Marti sarnane ettevõte, mis asetab end väärtust lisava vahendajana tootjate ja klientide vahele (joonis 1-4). Juhtagregaator võtab endale vastutuse toodete ja teenuste valimise, turuosade otsimise, hindade kujundamise ja tellimuse täideviimise kindlustamise eest. Tavaliselt määrab agregaator hinnad ja allahindluse ajakava ette ära. Agregatsioon pakub mitmekesise valiku tooteid ja teenuseid, millel on nullväärtusega piiratud väärtusintegratsioon. Jae- ja hulgimüüjad on agregatsioonide parimad näited.

HomeAdvisor, Microsofti veebikontekst maja ostmiseks, mitte ainult ei paku poolt miljonit nimetust, vaid tagab ka reaalajas kinnisvaraarvutusi, kriminaal- ja koolistatistikat, iga USA linnapiirkonna kaarte, e-posti pidevat reaalajas värskendamist ja laenu saamise võimalikkust — kõik see on tehtud võimalikuks partnerlussuhete kaudu *b-webi* sisutarnijatega. HomeAdvisor pakub kogulahendust ühe virtuaalse katuse all — alatest otsingust finantseerimiseni. Sidudes kinnisvarainfo ja -teenused hüpoteegipakkumistega, võtab HomeAdvisor tulusa osa finantsteenuste tööstusest pankade ja teiste laenuinstitutsioonide käest ära. ETrade on kogunud kokku mitmeid ettevõtteid, et luua virtuaalne vahendusettevõte, võttes tasuks ühe kümnendiku tavalise vahendusettevõte maksudest. Selle paljude sisu- ja teenusetarnijate hulgas on aktsiate noteerimisteenused (Reuters, Quote.com), uudised (Reuters, PR Newswire, Businesswire), investeerimisteenused (Robertson, Stephens), uurimistöö

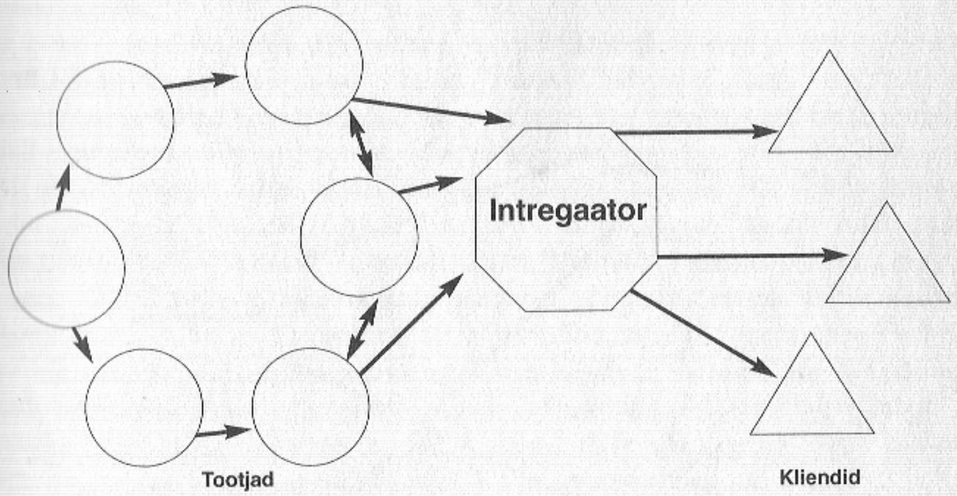
(Briefing.com, InvesTools), turutrendid ja prognoos (Baseline Financial Services) ning personaalsed finantstöövahendid (Quicken) — kui nimetada vaid mõnda. Interneti kaudu kättetoimetamine vähendab kulusid kliendi jaoks; mis veelgi olulisem, kliendid omandavad intelligentsuse, mis varem oli nähtav vaid investeerimistööstuse kõrgetele tegelastele.

Joonis 1-4 Agregatsioon

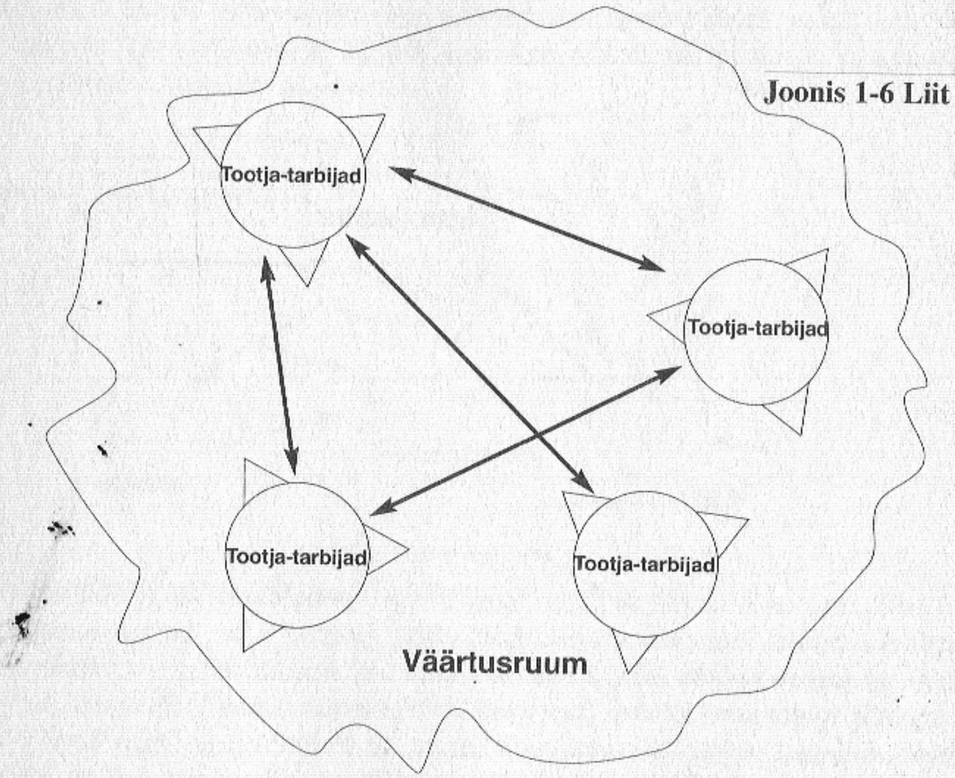


Väärtusahel. Väärtusahelas struktureerib ja juhib *b-web*i võrku juhtfirma, et tagada kõrgelt integreeritud väärtuspakkumine (joonis 1-5). Toodang vastab kliendi tellimusele või turuvõimalusele — alates personaliseeritud Jeepi ostmisest või 20000 kasti Cresti hambapasta tootmisest Procter & Gamble poolt, kuni EDSi elektroonilise kommertsinfrastruktuuri rakendamiseni ühele oma kliendile. Müüjal on hinnakujundamises viimane sõna. See võib olla kindel (tuub hambapastat), mõnevõrra kaubeldav (Jeep) või vägagi kaubeldav (EDSi tehing).
CiscoSystems teeb võrguks ühendamise tooteid — marsruutreid — mis liigutavad andmeid ühest arvutist teise interneti või suurettevõtete arvutivõrkude kaudu. Ettevõte asub 12 miljardi dollarilise veebipõhise väärtusahela tipus. Enesele on jäetud põhitehnoloogia projekteerimise, protsesside *b-web*is koordineerimise, turustamise ja suhete korraldamise ülesanded. Teised *b-web*is osalejad teevad kõik muud, kaasa arvatud suurema osa tootmisest, täitmisest ja kohtklienditeenindusest.

Joonis 1-5 Väärtusahel



Liit. Liidus, mis on *b-web*idest kõige "eeterlikum", püüeldakse kõrge väärtusintegratsiooni poole ilma hierarhilise kontrollita (joonis 1-6). Selles osalejad kujundavad tooted ja teenused, loovad teadmisi või lihtsalt toodavad dünaamilisi, jagatud kogemusi. Liidud kaasavad *online*-kogukonnad, algatused uurimistööks, mängud ja kommuunide arendamise, nt PalmPilot ja Open Source'i uuenduslikud algatused. MP3 nähtus on samuti liit.
Tavaliselt sõltuvad liidud reeglitest ja standarditest, mis suunavad üksteisega suhtlemist, osalejate vastuvõetavat käitumist ja väärtuse kindlaks määramist. Sageli mängivad väärtuse loomisel olulist rolli lõpptarbijad või -kasutajad — osalejatena *online*-foorumis või kujundajatena (nt PalmPiloti tarkvara või Inimgenoomiprojekti järgmise koodijupi loojatena). Kui tooted on pärit liidust, tegeleb lõpptarbija sageli lahendi kohandamise ja integreerimisega.
Liidu *b-web*id naudivad tihti võrgu efekte. Mida enam kliente, kes ostavad PalmPiloti, seda enam arendajaid, kes otsustavad programme luua. Väärtustsükkel on pidev ja kiireneva loomuga: kuna väärtus suureneb, kasvab kasutuse osa kiirelt nagu seened pärast vihma, ja programmiturg kasvab.
Targad juhid hindavad liidu *b-web*i jõudu. Nad ohverdavad meelsasti osa tootearengu kontrollimisest, et saada impulssi, mida võivad anda sajad, isegi tuhanded osalejad.



Joonis 1-6 Liit

Kommertsteenuste võrk. Viies *b-web*i tüüp, mis on esile kerkinud meie uurimistööst, on kommertsteenuste võrk (joonis 1-7). Need on *b-web*id, mis hoiavad majandust elus ja liikuvana.

Lisaks industriaalmajanduse teedele, postiteenustele, telefoniettevõtetele ja elektrivõrkudele kaasavad kommertsteenuste võrgud ka andmevõrkude operaatoreid, uusi logistikaettevõtteid ja panku. Need võrgud mängivad olulist rolli, kindlustades tasakaalu süsteemis, mida nad toetavad. Nagu inimese vereringe, ei loo ega tarbi kommertsteenuste võrk oma tähtsat lasti. Kuid kui need teenused ei toimi, siis võib nende peremees-süsteem surra. Ja kui kommertsteenuste võrku tekib ummik, võib peremees väga haigeks jääda.

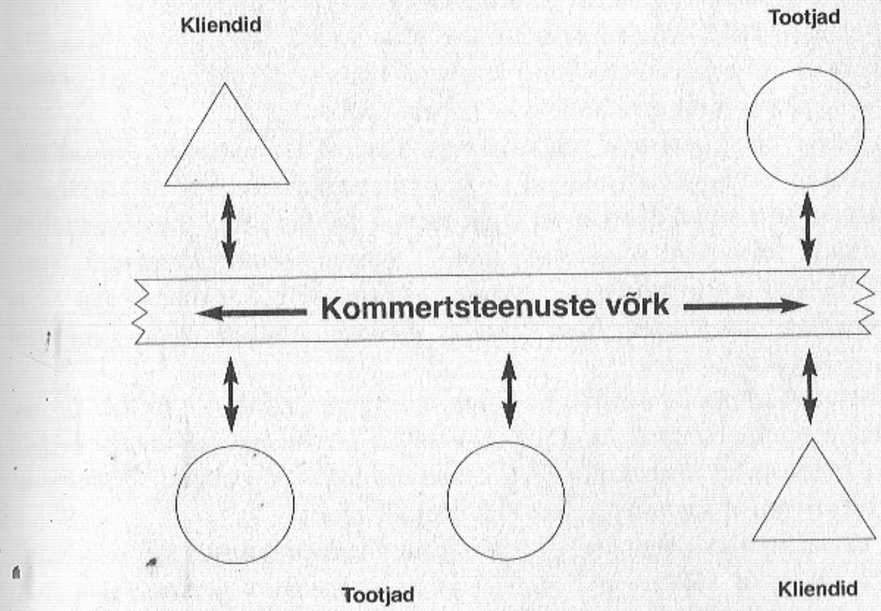
Oma puhtaimas vormis (te ei leia neid alati selles vormis) teenindavad kommertsteenuste võrgud teisi *b-web*e, jaotades ja edastades kaupu — kas siis infot, esemeid, raha või vahendeid — tarnijatelt kasutajatele. Koos liitudega väljendavad

kommertsteenuste võrgud sageli võrgu mõjusid: mida rohkem kliente, kes kommertsteenuste võrku (näiteks telefonivõrk) kasutavad, seda rohkem väärtust see oma klientidele annab.

Meie *b-web*i analüüsi kahe telje suhtes — väärtusintegratsioon ja kontrollimise iseloom — on kommertsteenuste võrgud "puhtad" hübriidid. Nende väärtusintegratsioon on nii kõrge kui ka madal. See on kõrge, sest kommertsteenuste võrgud peavad muuhulgas võimaldama oma edastussüsteemide puutumatuse, mis on sageli kriitilise tähtsusega toimetuleku näitaja, näiteks pangas või kullerfirmas. Kommertsteenuste võrkude väärtuse integratsioon on samuti madal, sest nende toodang võib olla mitmekesine ja ettearvamatu; järgmiseks päevaks ei saa kindlalt ette näha panku läbivate rahavoogude mustreid või pakkidevoolu UPSi kaudu. Kommertsteenuste võrgu kontroll on nii hierarhiline (tihe võrgujuhtimine on kriitilise tähtsusega) ja iseorganiseeruv (pidev pakkumise ja nõudluse kõikumine määrab väärtuse ja hinna, nagu elektrienergia ja finantskapitalisüsteemide puhul).

Järgmistes peatükkides esitame ärimudeli uuendamise strateegiaid viiele *b-web*i tüübile: agoraa, agregatsioon, väärtusahel, liit ja kommertsteenuste võrk.

Joonis 1-7 Kommertsteenuste võrk



2

AGORAAD

Kas te ostate või müüte — ükskõik mida? Siis võib juhtuda, et osalete juba vähemalt ühes agoraas, reaalses või virtuaalses kohas, kus ostjad ja müüjad saavad kokku, et kollektiivselt tootele või teenusele hinda leida. Võrk muudab agoraad piirideta kohtumispaikadeks, kujundades radikaalselt ümber nende dünaamilisi hinnakujundusmehhanisme ja avades palju tõhusamaid ning põnevamaid turge. Nüüd on mistahes asja hind kokkulepitav. Ja tooted, mida tavaliselt müüdi kohaliku agoraa kaudu, nt vanakraamiturg või ajalehekuulutus, liiguvad nüüd globaalsete oksjonite ja börside kaudu.

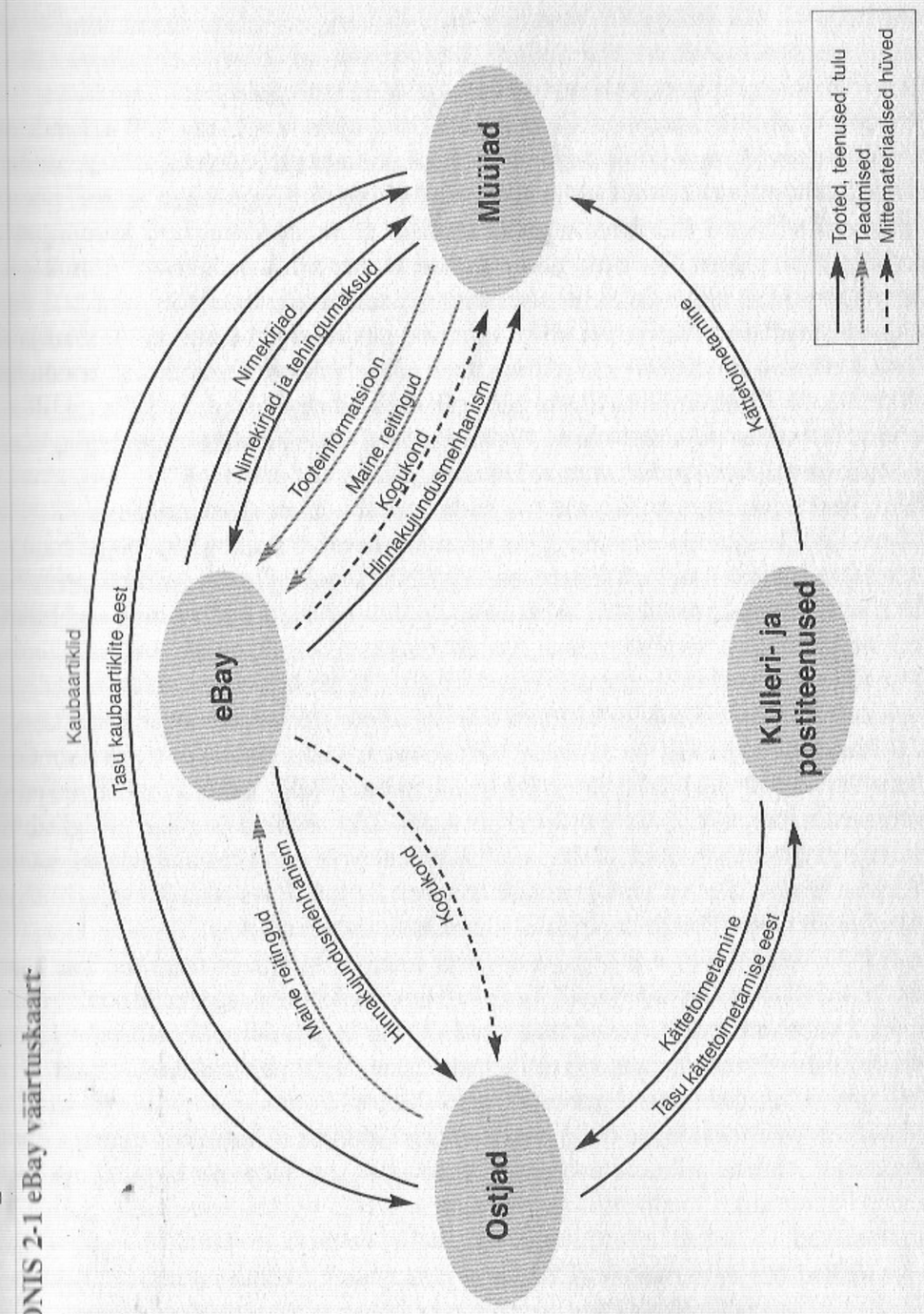
AGORAADE SISEMINE ELU

1998. aasta 24. septembril lõi peaaegu tundmatu ettevõte eBay tollal madalseisus olnud lihtaktsiate avaliku esmaemissiooni turu ukse veebis pärani lahti. Vaid 33,5 miljoni dollarilise tuluga esimese kuue kuu eest ulatus tarbijalt-tarbijalè *online*-oksjoni esimese päeva turukapitalisatsioon 1,8 miljardi dollarini.

eBay sai ligipääsu marginaalsesse majandustegevusse — kollektsioneeritavad esemed, vanakraamiturud ja garaažimüügid — ja lõi megaettevõtte. Valitsedes jagatud ruumi, kus ostjad ja müüjad ühenduvad ja äri teevad, haldab eBay miljoneid tehinguid, mis muidu toimuksid majaesisel murul, vanamoodsatel oksjonitel, spetsialiseeritud lehekuulutuste kaudu või muude mitte-jaemüügikanalite kaudu — ja ka traditsioonilistes kauplustes. Ilma eBay'ta seisaksid mõned asjad ikka veel pööningutel ja koguksid tolmu.

eBay peamiseks väärtuspakkumiseks — nagu iga agoraa puhul — on likviidsus: varade rahaks tegemise kergus. Agoraad saavutavad likviidsuse, sobitades ostjaid müüjatega ja hõlbustades hinnakujundust, kusjuures ostjad ja müüjad koopereeruvad ja konkureerivad, et vastastikku sobivale leppele jõuda.

Ajalooliselt täitsid agoraad, olgu siis spetsialiseeritud lehekuulutused või kohtturud, teadmata või muutuva väärtusega kaupade jaoks spetsiaalset jaotusfunktsiooni. Parimad näited on unikaalsed, alandatud hindadega või kergesti riknevad artiklid ja kaubad, mille pakkumine ja nõudlus pidevalt kõigub. Need kaubad ei sobitu tavaliste fikseeritud hinnamudelitega (puudub hinnakirjahind); nende väärtust pidi



JOONIS 2-1 eBay väärtuskaart

otsustama — või leidma — otseste tootja- ja tarbijavaheliste läbirääkimiste teel. Nagu raamatu *Auctions: The Social Construction of Value* autor Charles Smith ütleb: "Tehing on pigem vahend hinnale, kui hind tehingule."[1]

Oksjonil või börsikogukonnal on vaja kriitilist ostjate ja müüjate hulka, kes soovib vahetada samu kaupu sama perioodi jooksul ja kasutada suhtlemiseks ja hinnakujunduse juhtimiseks samu mehhanisme. See ei ole nii kerge, nagu arvate. Seetõttu on kipuvadki tehingud füüsilises maailmas olema fikseeritud hinnaga jaemüügid või üks-ühele tingimised. eBay näite kohaselt on võrk suhete ja inimkapitali kasvuhoone, mis tagab tingimused peaaegu spontaanseks kasvuks.

Majandusteadlased ütlevad, et eBay-sarnased oksjonid ja börsid on tõhusad ja rationaalsed, sest need häälestavad hinnakujunduse vastavalt pakkumise ja nõudluse kõikumistele. Kuid läbirääkimiste pidamine iga tehingu puhul on ebapraktiline ja kulukas. *Agoraad kipuvad olema ülekaalus seal, kus läbirääkimiste tehingukulud on madalamad kui lõpphinda puudutava teadmatuse ulatus.*

Tüüpilised agoraade operaatorid — keda me nimetame juhtfirmadeks — ei ole vahendajad, kes kaupu edasimüügiks oma valdusse võtavad. eBay (joonis 2-1) on neutraalne kolmas osapool, mis hõlbustab läbirääkimisi ja tehinguid klientide (ostjate) ja sisutarnijate (müüjate) vahel.[2] Selle põhiline väärtuspakkumine on hinnakujunduse ja kaubajaotamise mehhanismide loomine, korraldamine ja reguleerimine.

Agoraad toimivad kui mängud. Mõned neist on lihtsad, üks-ühele tingimised. Teised on nagu finantsturud, millel on mitmeid kõikides suundades liikuvaid ostjate ja müüjate kihte. Tempo võib ulatuda aeglasest ja loomulikust kuni hüperaktiivseni. Reeglid on siin kriitilise tähtsusega. Reeglid valitsevad mänguvälja iseloomu, selle piire, mängijate vastavust ja konkurentsiprotsessi. eBay on kohtunikuks põnevas, kasiinosarnases mängus, määrates kindlaks, kes võidab ja millise hinnaga. Paljud eBays osalejad kannavad oma tehtud ostud maha, lihtsalt kui õhtuse meelelahutuse kulutused.

Agoraad ei ole üksnes viis tegutseda oma eelistuste järgi — nagu tehakse supermarketis toiduaineid ostes. Sageli loodavad inimesed hoopis agoraade peale, et need aitaksid välja mõelda, mida nad teha tahavad. Kui ostjad ei suuda otsustada, kas nad tahavad ühte või teist kaupa, või mida nad peaksid selle eest maksma, vaatavad nad ettekujutuse saamiseks teisi pakkujaid.

Nii usaldus (teiste osalejate oma) kui autentsus (loodetu saamine) on agoraas olulise tähtsusega. Ajalehe erikuulutused on riskantsed algusest lõpuni: kirjastaja ei vastuta toote autentsuse, kvaliteedi ega tehinguosapoolte usaldatavuse eest. Samal ajal kindlustavad

prestiižikad oksjonid, näiteks Christie's, ja tipptasemel finantsturud, näiteks New Yorgi väärtpaberibörs, usalduse ja autentsuse ning tehingute lõpuleviimise. Kuid isegi need turud ei võta endale vastutust kauba tõelise väärtuse eest. Kui tagantjärele

vaadates tundub hind liiga kõrge või madal, siis pole midagi teha. Ja sama tehingut uuesti teha ei saa: ostjad olge valvsad, kõik müügitehingud on lõplikud.

eBay usaldusmehhanism ja ka üks selle salajastest relvadest on Tagasiside Foorum *(the Feedback Forum)*, mis on kujundatud võlgu olevate pakkujate ja ostjate välja juurimiseks. Pärast iga tehingut saavad osalejad kirjutada lühikommentaare üksteise tulemuslikkuse kohta. Mõned alalised tegijad on kogunud tuhandeid positiivseid kommentaare. Sellise rohujuure tasandil mehhanismi kaudu on need üksikindiviidid ja väikeettevõtted loonud küberruumis püsivaid globaalseid kaubamärke. Petmisi juleb ette, kuid eBay tagab kalleimatele tootekategooriatele väikese finantsgarantii, maksupõhise deponeerimisteenuse ja autentimisteenused.

Tagasiside Foorum, mis on nüüdseks juba maailma suurim kliendiarvamuste avalik hoidla, on eBay peamine inimkapital. Kujutage ette, kas General Motors või IBM suudaks iga oma tootekategooria kohta avaldada üksikutelt klientidelt saadud heakskiitude pidevalt uuendatud kogu. Tagasiside Foorum on teabevara, mis ostjaid ja müüjaid ligi tõmbab ja neid sellega seob; järeletegijatel kujuneb raskeks eBay kogutud tagasiside puhast mahtu korrata.

Kui kaubabörsid ja väärtpaberiturud välja arvata, on enamik traditsioonilisi agoraasid olnud piiratud aja ja ruumiga — põhiliselt *tehingukuludega*, mida toovad endaga kaasa hinnaläbirääkimised, ning tehinguteks vajamineva aja ja energiaga. Ja veel, industriaalajastu defitsiidimajanduses eelistasid ostjad ja müüjad sageli fikseeritud hindade ennustatavust.

Agoraa agendi- ja maakleritasud on puhtalt tehingukulud. Aktsiabörsidel on mitmeid vahendajate tasandeid, igale neist tuleb maksta. 1997. aastal teenisid USA väärtpaberibörsid 1,8 miljardit dollarit, samas kui maaklerid ja kauplejad teenisid 161 miljardit dollarit.[3] Börsimaakler teenib New Yorgi väärtpaberibörsil oma raha hinnavahe arvelt – see on erinevus aktsiahinnas, mida maksab investeerija ja kaupleja, tavaliselt 0,3 ja 1,4 protsendi vahel.4 Nüüd ignoreerivad elektroonilised sidevõrgud *(electronic communication network* — ECN) börse täielikult. Joshua Levine, Island ECNi rajaja, vaidleb mõningase liialdamisega: "Ma võin asendada New Yorgi väärtpaberibörsi ühe 20 000-dollarilise arvutiga ja teha palju paremat tööd ning võtta tasuks umbes ühe tuhandiku või ühe sajandiku sellest, mida börsil võetakse."[5]

eBay on profiiti lõiganud madalate tehingukulude loogika pealt, et panna keerlema peaaegu täielik *b-web*: selle kliendid, olgu siis ostjad või müüjad, võtavad enda kanda suurema osa tööst, kuludest ja riskidest. Ehkki ettevõte tegeleb täielikult füüsiliste toodetega, naudib see järgmisi hüvesid:

Null-laoseis: Müüjad omandavad ja ladustavad oma enda kaupu.

Nullkulud toote müümisel ja turustamisel: Müüjad valivad tooted ning kujundavad, loovad ja laadivad eBay saidile alla oma toodete müügipakkumise, fotod ja pilku köitva kuulutuse koopia.

Null-jaotuskulud: Ostjad ja müüjad korraldavad ja maksavad kauba transportimise eest.
Peaaegu nullilähedane vastutus toote kvaliteedi eest: See on oksjon, nii et – ostjad, olge valvsad!
Peaaegu nullilähedane toimetajapoolne sisuarendus: Kasutajad loovad üle 99,9% saidi laiaulatuslikust sisust.
Peaaegu nullilähedased arenduse piirkulud: Iga uus klient vajab eBay arvutis vaid pisut rohkem ruumi ja väikest juurdekasvu klienditugiteenustes.
Peaaegu nullilähedane laekuvate rahadega seotud risk: 85% müüjatest esitab ettevõtte oksjonimaksu maksmiseks eBay'le krediitkaardi bilansi varem.

Selline strukturaalne ja suhetekapital võimaldab eBay'l paljundada koheselt oma ärimudeli uuendusi ning tuua need miljonite ostjate ja müüjate igapäevaellu kogu maailmas.
Madalad tehingukulud suunavad agoraa arengut. Investeerimisstrateeg Jeffrey Ricker mõõtis kauplemiskulude ja -mahtude suhet väärtpaberibörsil ning leidis, et "iga protsendine langus kauplemiskuludes põhjustab 2,5- protsendise mahu suurenemise."6 See ei tohiks kedagi üllatada, et erinevalt paljudest internetis alustavatest ettevõtetest, on eBay väga tulutoov, rahakas ja võlavaba. 1995. aastal asutatud ettevõte korraldas oma esimese kolme tegevusaasta jooksul umbes 350 miljoni dollari eest *live*-oksjoneid. 1999. aastaks tõusid tehingute mahud 3 miljardi dollarini, ulatudes eBay komisjonitasude ja muude tulude osas üle 200 miljoni dollari.[7]

Hinnakujunduse mehhanismid

Neli põhjapanevat *hinnakujunduse mehhanismi* defineerivad agoraa *b-web*i strateegia põhilisi võimalusi. Nagu me kirjeldame, keerleb agoraa ärimudeli uuendamine hinnakujunduse uute ja leidlike lähenemiste ümber.

1. *Avatud turg* on üles seatud ostja- ja müüjavaheliste, üks-ühele toimuvate läbirääkimiste — tingimiste — jaoks. Need läbirääkimised kipuvad olema parim variant vaid piiratud turuosale huvi pakkuvate unikaalsetele kaupadele müügiks. Agoraade lihtsaim vorm, avatud turud, mis sisaldavad äriläbirääkimisi, kinnisvara ja autode müüki, turge, vanakraamiturge, garaažimüüke ja spetsialiseeritud lehekulutusi. Monster.com, kus on loetletud enam kui 300 000 töö nimetust, on globaalne, avatud turg, mis võimaldab tööandjatel ja tulevastel töötajatel üksteisega ühendust võtta.

2. *Enampakkumisega oksjon* on konkurents, mille puhul on üks müüja, aga palju ostjaid. Müüja võib tähtaja, miinimumpakkumise ning lähtehinna kindlaks määrata. On olemas mitmeid erinevaid enampakkumisega oksjoneid, mis baseeruvad erinevatel reeglitel. Enamik eBay oksjoneid kasutab Inglise (või Yankee) oksjoniformaati, kus pakkujad konkureerivad avatult ja kõrgeim pakkumine võidab. Kinnisel oksjonil esitavad osalejad oma ainukese parima pakkumise, mis jääb teiste eest varjatuks. Hollandi oksjonitel, mida kasutatakse tavaliselt paljude üht liiki kaupade muretsemiseks (nt lilled), määrab müüja kindlaks minimaalse ühikuhinna ja saadaoleva hulga. Parimal pakkumisel on esmaõigus kaubale, kuid kõik võitjad maksavad sama hinda. *Teine hind* (teatakse ka Vickery oksjoni nime all) on oksjoniformaat, kus kogutakse kinnised pakkumised, see on uus variant Inglise oksjonist.[8] Siin võidab parim pakkumine, kuid maksab paremuselt teist hinda.

3. *Vähempakkumisega oksjon* võimaldab ostjal saada pakkumisi mitmetelt müüjatelt. Oksjonid toimivad kõige paremini, kui ostja eelarve on pakkumise hinna suhtes suur ja müüjate vahel on turukonkurents. Kõige tavalisem vähempakkumisega oksjon on *hinnapäringu stiilis*. Iga pakkuja teeb ühe parima hinnapakkumise kinnise pakkumisena. Strukturaalselt kipuvad suletud pakkumistega vähempakkumised soosima müüjaid, kuna nad ei pea teineteisega reaalajas konkureerima. Mõnikord tuleb siiski mängu loomuvastane, pime pokkeriloogika, kui tarnija otsustab ettevõtte "osta", pakkudes hinnast alla. Sellisel juhul kaotavad teised pakkujad tehingu valedel põhjustel. Nagu järgmiselt lehekülgedel selgitame, tuli FreeMarkets Inc. selle probleemiga toime ja mõtles välja, kuidas viia korporatiivne hankeprotsess üle avatud pakkumisega, *online*-oksjonikeskkonda.

4. *Börsid*, näiteks väärtpaberi- ja kaubaturud, on agoraa kõige arenenumad ja kompleksemad vormid, mis tavaliselt kauplevad kaupadega, mille pakkumine ja nõudlus on kõrge ja mis on pidevas liikumises. Börsid toimivad mitmete oksjoniseeriatena, kus paljud osalejad kauplevad samaaegselt mitmete, erinevates mahtudes kaupadega, kasutades kiiretempolisi pakkumis- ja nõudlusmehhanisme. Müüjad ja ostjad vahetavad sageli rolle. Sama artiklit võidakse regulaarselt müüa ja uuesti müüa, vahetades pidevalt kauba või väärtpaberi hetkehinda kujundavaid *spot*-turge. Börsid võimaldavad ettevõtetel tulla toime pakkumise ja nõudluse pideva kõikumisega. Suurem osa tegevusest on — ja peab olema — kõigile nähtav, kuid paljud tehingud tehakse kulisside taga. Börsid tegelevad likviidsete, ühetaoliste ja jaotatavate toodetega, nagu kaubad, väärtpaberid ja finantsinstrumendid. Nagu me antud peatükis kirjeldame, liiguvad finantsturu-tüüpi vahetusmudelid ja uuendused (nt OptiMark) paljudele uutele turgudele, alates pooljuhtidest kuni telekommunikatsiooni ribalaiuseni. Selliste turumuutuste järel loodame näha väärtpaberikomisjoni-tüüpi määrusi.

Igal agoraal on oma veidrused: see, mis tundub oluline ühes, võib teise hävitada. Need omadused — agoraa enese vahetusprotsessi arengutulemused — võivad määratleda osaleva kogukonna, isegi kogu tööstusharu või tegevusala (nt kujutav kunst või naftaäri) põhilise kultuuri. Autsaideritele võivad need kultuurid tunduda veidrad ja arusaamatud. Vaadake näiteks globaalse väärtpaberitööstuse või isegi Hollandi lilleoksjoni omapärast žargooni ja harjumusi.

Agoraad maksimeerivad näiliselt loogilisi valikuid selle kohta, mida osta ja kui palju selle eest maksta, sest ostjad ja müüjad on üksteisega vastakuti ja konkureerivad enese huvides. Agoraad peaksid näitlikustama majandusteadlaste teooriat ratsionaalsest hinnakujundusest. Muidugi, ei näitlikusta nad midagi. Olgu siis tegemist aktsiate, Coca-Cola mälestusesemete, kohvi või autodega, ostja ja müüja otsused sõltuvad moest, mööduvatest sündmustest, sotsiaalsetest normidest ja mõjudest, isiklikust kirest ja arvamustest. Pikemas perspektiivis võivad statistilised vahendid ja tasakaal majanduslikult mõistlikud tunduda. Kuid igapäevased valikud ja tegevused kõiguvad uudiste, kuulujuttude ja kõlakate mõjul — mõnikord mahedalt, teinekord jälle ägedalt.

Börside jõud

Vaieldamatult on börsid turumehhanismidest kõige arenenumad ja võimsamad. Avatud turud ja oksjonid määravad tavaliselt unikaalsete tehingute hinna, kuid tavaline börs defineerib kauba universaalse turuhinna. Börsid on parimad tarbekaupadelaadse kauba puhul: need on kõrgelt nõutavad, paljudelt tootjatelt suures mahus saadaval ja suhteliselt diferentseerimata.

Mitmete kaubaliikide väärtpaberiturud on arenenud ja õitsenud kogu viimase sajandi jooksul. Lisaks finantsinstrumentidele, tegelevad börsid mitmete põhitarbekaupadega, alates naftast kuni nisu, apelsinimahla ja kohvini.

Industry to Industry (uus agoraas osaleja, keda toetab Maailma Majandusfoorum) tegevdirektor Michael Fix märgib, et börside juured on sügaval: "Külakauplejad hakkasid farmeritelt küsima, milline võiks maisi hind olla kuue kuu pärast. Samad oskused etendasid oma osa ka teiste seotud kaupade puhul, mille tulemusena tekkis futuuriturg. Viimaks tekkis põhiturg — väärtpaberiturg."

Kaupade laia kasutusala ja mõju tõttu on turud välja töötanud mitmesuguseid börsimatemaatikat kasutavaid tuletisvahendeid. Milline on futuurilepingu väärtus? Maisi hulgimüüjad võivad end kaitsta, ostes lepingu, mis garanteerib, et nad on järgmise aasta juulis võimelised ostma tonni maisi 120 dollariga. Kui hind tõuseb, siis hulgimüüjad võidavad. Kui see langeb, siis saavad nad maisi ikkagi müüdud.

Teised kauba tuletisinstrumendid, nt vahetuslepingud, tekkisid ja hakkasid oma elu

elama investeerimisinstrumentidena. Sellest tulenevalt said kaubabörsid endale tohutu võimu. Need on muutunud globaalseks jõuks, mis määrab hinna pakkumise ja nõudluse kaudu. Kõige tõhusamad börsid, nt põllumajandusbörsid, hävitavad tootjamonopole ja alandavad halastamatult hindasid. Mittetõhusad börsid — nagu näiteks naftaturg globaalsete kartellide kõikumise ajal — hoiavad hindu loomulikust kõrgemal.

Paljud kaubabörsid on olnud elektroonilised juba pikka aega. Nüüd toimuvad kahesugused muutused. Esiteks, need turud hakkavad liikuma internetti (nagu väärtpaberiturud seda juba teevad). Teiseks, börsi tüüpi turgudel kaubeldakse täielikult uut liiki kaupadega. Teine muutumine on väärt uurimist.

Michael Fix väidab, et üleminek *online*-oksjonitele ja lõpuks börsidele suunab firmalt firmale *b-web*ide tohutuid kasvuväljavaateid. Nagu juba finantsinstrumentidega ja massikaupadega on juhtunud, muutub ka eriotstarbeliste kaupade turg:

[Turud muutuvad] likviidseteks ja üha rohkem globaalseteks, vähendades samal ajal järk-järgult kulukate vahendajate arvu, kes ei tee muud, kui vaid sobitavad ostjat ja müüjat omavahel. Ostjad ja müüjad soovivad valida tehingumudeli, mis võimaldab neil ajada äri võimalikult läbipaistvalt ja tõhusalt. Internet suurendab ostjate ja müüjate arvu — üle riigi- ja tööstuse piiride. See muudab kaotused laoseisus tuludeks.[9]

AGORAA TEIE TULEVIKUS

eBay esindab selgelt head tulevikuväljavaadet. Kuid kas see ohustab kedagi? Ettevõte ise arvab, et mitte, väites, et asjade esialgsed omanikud eBay alaliselt muutuval *online*-pööningul ei suudaks muidu ehk kunagi müüa oma odavat või ebatavalist varandust. Interneti uus ulatus võimaldab nendel müüjatel leida ostjad sellistele toodetele nagu, kellegi nüüdseks likvideeritud lemmikrestorani seinakatted Singapuris.

Jupiter Research tegi kindlaks, et eBay tõttu kaotaksid ajalehed trükitud kategoriseeritud kuulutuse tulust 2000. aasta lõpuks 200 miljonit dollarit. Teised veebisaiditüübid saaksid samuti vähendada ajalehe kategoriseeritud kuulutuste tulu. Kohalikud linnatutvustused, nt sidewalk.com, nagu ka sõltumatud kategoriseeritud kuulutused, meelitavad inimesi oma kategoriseeritud nimekirjadesse.[10] Kahju võib veelgi suureneda, kuna eBay seab üles kohalikke saite kallite esemete jaoks, näiteks autod, mööbel ja võib-olla isegi majad. Ehk peaks kohalik meedia vastama sellele omaenda oksjonitega.

eBay on koolitanud miljoneid kliente oksjonipõhise hinnakujunduse loogika ja

mehhanismi osas, kus kaubale saab väärtuse määrata ostja. Sellised *b-web*is osalejad — ja globaalne turukultuur tervikuna — on pöördumas diferentseeruva hinnakujunduse juurde. eBay sagedased külastajad ei ole vaid väheliikuvad inimesed, kellel on piiratud hulk vaba raha. Nende hulka kuuluvad ka juhid, professionaalid, hankeametnikud ja juhtivtöötajad, kes viivad eBay õppetunnid ostu- ja müügiärisse. *Online*-oksjonid ja teised agoraad on praegu nähtavalt kündmas kogu *b-web* maastikku. Interneti tõttu hõlpsate ostja- ja müüjavaheliste läbiräägitud tehingute taas esilekerkimine esitab väljakutse hinnakujunduse harjumuste ja väärtuse määramise mudelite osas ühes tööstuses teise järel.

Autobytel.com teenuste kasutamise kaudu sunnivad autoostjad omavahel madalaimaid hinnapakkumisi meilides automüüjaid üksteisega konkureerima. Elektritootjad — vaevalt monopoli staatusest välja saanuna — kauplevad elektrienergiaga *online*-börside kaudu. Nõutud professionaalid väldivad värbajaid ja tööagentuure, et müüa oma oskusteavet oksjonil, parimale pakkujale. ECNid ja *online*-maaklerid teevad New Yorgi Väärtpaberibörsi sarnaste põhiliste majandusinstitutsioonide elu raskeks. Samal ajal ei ole individuaalsed investorid ja päevakaupleja oma täisteenust pakkuvatele maakleritele mitte ainult ust näidanud, vaid saavutanud võimu institutsiooniliste investorite üle väärtpaberibörsi enese hinnakujundusdünaamika osas. See kehtib eriti internetiaktsiate kohta, nende puhul kuulub praegu vaid 22% osakutest institutsioonilistele investoritele, võrreldu na Fortune 50 ettevõtete 62%-ga. Internetiaktsiate keskmine käibekiirus on 52 päeva, võrreldu na Fortune 50 ettevõtete 333 päevaga.

Oma mitmekülgse ja dünaamilise loomuse tõttu esitavad agoraad ärimudeli uuendamiseks peaaegu piiramatuid võimalusi. Mõned agoraa juhid, nt Onsale, lihtsalt "viivad" oksjonid traditsiooniliste jaekaupade valdkonda. Teised, nt OptiMark, oma uue lähenemisega plokk-kauplemise juhatamisele, on muutmas väärtpaberituru põhilist kauplemisarhitektuuri. Priceline, veel üks uuendaja, on kujundanud uusi dünaamilise ostu ja müügiga tegelemise viise, suurendades diferentseeruva hinnakujunduse suhtes väga tundlike kaupade valikut.

Hoolimata sellest, et tehingukulud on peaaegu kõrvaldatud, ei muutu diferentseeruv hinnakujundus üldiseks. Miks tingida Marsi šokolaadi või ka IBMi sülearvuti hinna üle? Lihtsalt valige kõige sobivam müüja või keegi, kes parimat hinda pakub? Teisalt aga, kuidas on lood Marsi šokolaadi futuuriturul ostetud krediidi salvestamisega kiipkaardile? Võib-olla säästaksite terve hunniku raha, kui juba praegu seda järgmiseks Halloweeniks varuksite!

Kui kauba väärtus on teadmata või kui ostja on antud kaubakategooria piires paindlik (näiteks sobib ükskõik milline tänapäevane sülearvuti) või kui tehing on piisavalt suur — siis on olemas võimalus diferentseeritud hinnakujunemiseks. Need kriteeriumid katavad üllatavalt suure territooriumi. Iga ettevõte, mis korraldab ulatuslikku

müüki või ostu, peaks mõtlema sellele, kuidas diferentseeritud hinnakujunemine võiks ettevõtte turuplatsi muuta. Need, kes juba konkureerivad sellisel turul müüjate, maaklerite või agentidena, peaksid ettevaatlikud olema. Äriveebide kasutusevõtt muudab suure tõenäosusega mängureegleid ja jagab teid või suure osa teie ettevõttest koostisosadeks.

Et märgata *online*-agoraa võimalusi, vaadake alljärgnevaid tingimusi:

**Eksisteeriv industriaalajastu agoraa, mille halvad kulunäitajad valmistavad osalejatele pettumust.* Enne eBay'd pidid Beanie Babies ja Coca-Cola mälestusesemete ja muu sarnase kogujad ajama äri kulukatel vanakraamiturgudel ja kollektsionääride kokkutulekutel — või suhtlema eriajakirjade tagalehtedel olevate kategoriseeritud kuulutuste kaudu.

**Uus kuum turg, mis on võrgule omane.* AdAuction koondas kokku meediaostjate kogukonna veebi "üleliigse" reklaamiruumi jaoks. Siis, kui jõuti kriitilise hulgani, laiendas ettevõte oma tegevust 2 miljardi dollarilisest veebi reklaamiruumist reklaamplakatitele, trüki- ja muude *offline*- meediumide tarbeks — rohkem kui 200 miljardi dollarilisele turule.

**Ostjate pettumus seoses kallite kaupadega.* Priceline'i hinnapakkumise mehhanism võimaldab tarbijatel saada mõjuvõim reiside, autode ja laenude hinnakujundamise üle. Teised *online*-autoostjate turud aitavad tarbijatel sundida müüjaid konkureerivaid pakkumisi tegema.

**Seadusandlik vahelesekkumine.* Riiklik elektrienergiatööstus on moodustanud *b-web*i ümber internetipõhise California Energiabörsi ühel peamisel põhjusel: neil ei olnud muud valikut.

AGORAA *B-WEB*i KUJUNDUSELEMENDID

Aeg, koht ja ruum

Kaubabörsid ja väärtpaberibörsid on teinud võrguinfrastruktuuri tohutuid investeeringuid, luues koheselt toimivaid globaalseid turge. Kuid enamik industriaalajastu agoraasid on vastakuti aja ja ruumi piirangutega. Tingijatel on sageli vaja otsest, isiklikku kontakti. Oksjonid koguvad tavaliselt osalejad ühte kohta samal ajal. Pakkumised kestavad lühikest aega — van Goghi 50 miljoni dollarilise maali müümiseks võib kuluda 15 minutit; enamik kaupu müüakse aga sekundite jooksul. Sellised aja- ja ruumibarjäärid piiravad ostjate arvu nendeni, kes kohale tulevad. Piiratud ostjate arv kipub hindu alla suruma — ehk teisisõnu, likviidsust on vähem. Madal likviidsus hoiab müüjaid eemal, nii et ostjad ei pruugi saada soovitavat

kaupa. Selles maailmas on teatud kaupadel (nagu eespool mainitud Singapuri restorani seinakatted) väga väike turg ja neid saab aruharva mingigi hinna eest müüa.

Võrk, nagu me varem ütlesime, muudab aja ja ruumi elastseks meediumiks, kus agoraad võivad kokku tõmbuda või laieneda, vastavalt ükskõik millisele vajadusele. Aeg on nüüd lõputult reguleeritav. eBay oksjonipidajad või Yahoo! liigitatud kuulutustes osalejad võivad kulutada nädala või rohkem mitte ainult oma kauba näitamiseks, vaid ka selleks, et jõuda teatud hinnani ühtäkki globaalseks muutunud turuplatsil. Teised turud — näiteks väärtpaberiturud — omandavad tehingute tegemise likviidsust, täpsust ja dünaamikat nanosekundilise tempoga.

Tootepakkumine

Teoorias saab agoraa *b-web* tarnida igasugust sisu — kaupu, teenuseid ja infot. Katsumuseks on kujundada selline agoraa, mis viiks läbirääkimiskulud miinimumini ja lihtsustaks osalejate kogemust. Kuna internet alandab reaalajas tehtavate hinnaläbirääkimiste tehingukulusid, muutub üha enam kaupu innovatiivse agoraa ärimudeli kandidaadiks. Tootjad, tarnijad ja jaemüüjad panevad liigse kauba ja ülejäägid oksjonile Onsale, eBay ja Amazon.com'i kaudu. California Energiabörs müüb oksjonil elektrit ja ülekandevahendeid iga tund.

eBay on globaliseerinud turge ja parandanud likviidsust, efektiivsust ja otsingukulusid rohkem kui 1600 kategoorias, alates eksklusiivsetest kaupadest kuni naljakate asjadeni. Iga päev pakuvad sajad tuhanded inimesed müügiks ligi kolme miljonit nimetust. Paljud on oma põhitöölt ära tulnud, et eBays täiskohaga müüjaks hakata. Tuhanded teised teenivad selle kaudu olulisel määral lisaraha. Samas on tosinad väikesed ja suuremadki ettevõtted läinud üle eBay'sse, mis on peamiseks — mõnikord ka ainsaks — klientidega suhtlemise kanaliks.

Ostjatele pakub eBay meelelahutust, igaühele midagi. Soovite oma õetütart rõõmustada Millennium Princess Barbiega (30 dollarit)? Ja ennast aastakäigu Mercedesega (100 000 dollarit)? Vajate kuueteistkümnest inimesest koosnevat tarkvaraspetsialistide gruppi (1999. aasta pakkumine)? Kuidas oleks inimese neeruga (pakkumine jõudis 5,6 miljoni dollarini enne kui eBay selle lõpetas)? Öelge vaid, mida soovite, ja te võite selle kuskil eBay's kotti panna (võib-olla väga väikese hinnaga).

Üheks tavaliseks ärimudeli uuendamiseks on kauba hinnakujunduse mehhanismi tõhusamaks muutmine (tabel 2-1). Fotograaf teenib rohkem raha oma kasutatud kaamera müügist eBay oksjonil, kui ta teeniks, tingides kategoriseeritud kuulutuste lugejatega. Tööstusoksjonid, nt MetalSite ja eSteel, asendavad ostjaid otsivate vahendajate jaoks ajamahuka faksimis- ja helistamisprotsessi.

Mõned tarbijad tingivad šokolaaditahvli hinna üle, kuid nagu Priceline on näidanud, kauplevad mõned ka korvitäie toiduainete hinna üle. Kujutage ette, et saadate toidupoodi oma iganädalase ostude tellimuse (mis on mugavalt *net*-telefoni salvestatud) hinnapäringu vormis. *Online*-toidukauplus optimeerib automaatselt tarkvara abil teie tellimuse, mis põhineb teie seatud eelistustel ja antud nädala eripakkumistel. Programm võib pidada tarnijatega isegi otseläbirääkimisi — 500 kliendi nimel, kes soovivad antud nädalal loomahakkliha, tõstes seda agoraad tarneahelas ülespoole.

Info toodete ja kauplejate kohta

New Yorgi Väärtpaberibörs (NYSE) kirjeldab end kui informatsiooni turuplatsi. Agoraades on info vaieldamatult väärtuslikum kui kaubad ise — kuna hinnaotsused sõltuvad sellest, kui palju kellelgi võrreldes kõigi teiste agoraa liikmetega infot on ja sellest, kuidas keegi seda interpreteerib. NYSE turu insaiderid, kellel on võrreldes investoritega asümmeetriline ligipääs infole, naudivad unikaalseid, mõnikord peaaegu illegaalseid, eeliseid.

Üks infovorm, mida me nimetame tooteinfoks, kirjeldab müügilolevate kaupade kvaliteeti, kaasa arvatud baashind, kaubakäibe maht, omadused, riski/tasuvuse analüüs, turu-uudised ja müüja usaldatavus. Laialdaselt saadaolev tooteinfo parandab likviidsust, meelitades ligi informeeritud osalejaid.

1980. aastate aktsiaturul omandasid tüüpilised väikeinvestorid tooteinfot isiklikust kogemusest ja ajalehtedest, mis olid täis eilseid uudiseid. Täisteenust osutavad maaklerid pakkusid kasulikele klientidele aeg-ajalt omandiõiguslikke uuringuid ja isiklikku nõustamist. Teenust odavama hinnaga vahendavad maaklerid kasutasid ära kliendi rahulolematuse. Nad ei teeselnud, et annavad inimestele tooteinfot või nõuandeid, kuid nad olid vähemalt odavad.

Siis põrmustas internet, lõputu infokeskkond, need infomonopolid. EMTrade'i-sarnased võrgumaaklerid viisid tooteinfo ressursid maakleri inimkapitalilt üle enam ennustatava ja arusaadava võrgustatud teadmiste strukturaalsele kapitalile. Paljud investorid teavad oma lemmikaktsiatest nüüd palju rohkem, kui teab keskmine täisteenust pakkuv investeerimisnõustaja. *Online*-tehingud andsid 1999. aasta esimesel poolel 37% kogu väikeinvestorite kauplemismahust.[12]

Veel üks infovorm, mida me nimetame *kaupleja kavatsuseks*, kirjeldab ostjate ja müüjate vahelisi plaane, eesmärke ja vastuolusid. Finantsuuringuettevõte Plexus Grupp on mõõtnud, mis juhtub, kui turg avastab kaupleja kavatsuse teha suur tehing, nt kahemiljoniline Inteli aktsiatehing. Põhiaktsiate hind tõuseb kiirelt, vastuseks ostukorraldusele, või langeb vastusena müügikorraldusele — keskmiselt 101 baaspunkti võrra (st 1,01% võrra). Väikeaktsia kõigub rohkem, 449 baaspunkti võrra.

TABEL 2-1 Hinnakujunduse mudelite ümberkujundamine

Sisutarnija	Tooted	Müüjad	Ostjad	Vana mehhanism	Uus mehhanism
eBay Amazon.com	Kollektsioneeritavad ja tarbekaubad	Tarbijad, väikeettevõtted	Tarbijad, väikeettevõtted	Otsene tingimine	*Online* oksjon
Priceline	Lennupiletid, hotellikohad, autod, laenud, toidukaubad	Lennufirmad, hotellid, automüüjad, laenufirmad toidupoed	Tarbijad	Fikseeritud hind	Hinnapakkumine tarbijalt
Onsale	Hulgimüük/jaemüügi laojäägid ja kaubajäägid	Onsale (likvidaatorina)	Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted	Fikseeritud allahindlusega hinnakujunemine	Oksjon
W.R. Hambrecht & Co.	Lihtaktsiate avalik esmaemissioon	Aktsiaemiteerijad	Investorid	Fikseeritud hind	Hollandi oksjon
FreeMarkets	Hanked ettevõtetele	Toodete ja teenuste pakkujad ettevõtetele	Korporatsioonid	Kinnine, fikseeritud hinnaga pakkumine	Otsene, vähempakkumisega oksjon
MetalSite, eSteel	Primaar- ja jäätmetallid	Terasetootjad ja -tarnijad	Tootjad ja valmistajad	Tingimine telefoni ja faksi kaudu	*Online* oksjon ja tingimine
California Energiabörs	Elektrienergia ja selle ülekanne	Energiatootmis- ja ülekandeettevõtted	Energiaettevõtted, suured energia kasutajad	Tingimine telefoni ja faksi kaudu	*Online*-börs
ECN (Island Archipelago)	Väärtpaberid	Maaklerid, päevakauplejad	Maaklerid, päevakauplejad	Börsimaakler sobitab tellimuse ja teenib vaheltkasu	Tasuline, otsene elektrooniline tellimuse sobitamine

Ideaalses agoraas oleks ostjatel ja müüjatel (1) täielik, täpne ja värske tooteinfo ja (2) täielik kontroll selle kohta, kes võiks teada saada nende kaupleja kavatsust. Idee on järgmine. Ma võiksin jagada oma kaupleja kavatsust teiega — kuid kontrolliksin, kuidas te seda kasutate. Ma võiksin selle isegi tagasi võtta, kustutades selle teie mälust. Kui te oleksite usaldusväärne arvutitarkvara osa, siis oleks minupoolne kaupleja kavatsuse info tagasi võtmine tõepoolest teostatav. Industriaalajastu agoraad kasutavad infot halvasti, olgu siis tooteinfo levitamisel või kaupleja kavatsuse kaitsmisel.

OptiMark: Kaupleja kavatsuse kaitsmine. OptiMarki elektrooniline väärtpaberitega kauplemissüsteem on digitaalne must kast, mis kogub korraldusi ja sobitab ning täidab need automaatselt iga 90 sekundi tagant. Andes ja täites korraldusi, ilma et neid avalikult näidataks, hoiab süsteem kaupleja kavatsuse konfidentsiaalsena. Süsteem tagab põhiliselt turvalise strukturaalse mehhanismi kaupleja inimkapitali (nende isiklike kavatsuste teadmine) sobitamiseks. Superarvutitel töötav OptiMarki süsteem suudab töödelda miljardeid tehinguid sekundis. Ettevõte kiidab oma unikaalset kauplemismehhanismi kui esimest selletaolist; mis optimeerib tehinguid kõikide võimalike osalejate vahel.

OptiMarki tarkvara töötab kui elektrooniline pihitool. Investorid kirjeldavad oma kauplemise eesmärki kasutajaliidese kaudu. Regulaarsete vaheaegade tagant võrdleb programm kõiki ostu- ja müügikorraldusi. Kui see leiab sobiva variandi, sõlmib süsteem tehingu. Kui sobivaid variante ei leita, tagastab OptiMark täitmata tehingu, ilma et keegi sellest teada saaks. OptiMark ütleb, et süsteem toimib nagu liiki visatud kivi, kuid ilma pinnavirvenduseta.

See süsteem tegelikult suurendab likviidsust, eriti kui seal osaleb suur arv inimesi. Suurel korraldusel ei ole vaja täpset sobivust, kuna OptiMarki süsteem suudab tellimuse täis saada sadade osapoolte kaudu. Üksikud osalejad ei suudaks industriaalajastu väärtpaberiturul tõenäoliselt mitte kunagi teineteist leida. Sobivate variantide rohkus tähendab rohkem tehinguid, see omakorda tähendab suuremat likviidsust.

Teine OptiMarki uuendus on keel, mida kaupleja kavatsuse edastamiseks kasutatakse. Traditsiooniline elektrooniline kauplemissüsteem (nt nagu NYSE oma) kasutab lihtsat, piiratud šargooni: "Pane piirangukäsk 10 000 AT&T aktsia ostmiseks 50 dollariga," v
i "osta 5000 IBMi aktsiat." Rääkides üksteisega telefoni teel, suudavad inimkauplejad edastada palju osavamaid ja keerukamaid eesmärke: "Müü praeguse pakkumise juures, mida iganes saad, siis vaata, kas saad ära müüa veel 60 000, ilma et hind langeks enam kui 50 senti. Kui saad head hinda, siis võib-olla proovin sulle veel 50 000 juurde saada." Isegi see info ei määra kindlaks kõiki võimalusi: Kas on olemas hind, millega müüja on nõus ära andma 500 000 aktsiat? Kui palju aktsiaid peaks klient müüma 25 senti alla turuhinna?

OptiMark võimaldab kasutajatel edastada komplekssseid eelistusi, defineerides eesmärgid koos hinna-, müügimahu- ja rahulolu kriteeriumidega. Te võite öelda, et olete sajaprotsendiliselt rahul, müües 50 000 aktsiat 37 dollariga ja 90-protsendiliselt rahul, müües 36,75 dollariga.

NASDAQ alustas OptiMarki kasutamisega 1999. aasta lõpul. Sellised kaupleja kavatsuse kaitsmise mudelid muudavad kaubaturge, alates elektrienergiast kuni lennureisideni. Tulevikus vahendavad nad eeldatavalt mitmeid turusiseseid tasandeid, vähendades samal ajal isekauplemist ja suurendades kliendikontrolli. Kahtlemata ei ulatu selle kontseptsiooni variandid unikaalsete kaupade oksjoniteni ega ka tingimisele orienteeritud kinnisvara turgudeni.

Kogukond ja kriitiline mass

Agregatsioonides ja teistes *b-web*i tüüpides on kogukond sageli vaid uut liiki turustustöövahend, "kleepuv" (veebižargoonis miski, mis tõmbab ja hoiab kliendi

tähelepanu) vahend, et kliendi tähelepanu püüda. Kuid agoraas — eriti oksjonil või börsil — on kogukond keskne, talituslik konstruktsioonielement. Osalejad on vaikimisi nõustunud osalema iseorganiseeruvas grupiprotsessis, et leida kaupade hind ja jaotus, st "väärtuse sotsiaalne konstruktsioon."[13]

Selleks, et ennast organiseerida, peavad osalejad suhtlema omavahel otse või kaudselt (nt eBay automaatse hetkepakkumise näitamise mehhanismi kaudu). Selleks, et turg vastu peaks, peavad põhiosalejad püsivaid suhteid arendama. Nad jagavad tooteinfot, arendavad ühiseid arusaamu hindadest, kaubajaotamisest, käitumisreeglitest ja normidest ning avaldavad ja distsiplineerivad (kui suudavad) neid, kes reegleid rikuvad. Vabatahtliku, kollektiivse osalemise vajaduse tõttu on agoraa-äri palju raskem luua kui traditsioonilist jaemüüki.

Kui osalejad taipavad, et neil on ühised huvid, muutuvad kogukonnad tugevamaks. Mõnedes agoraades — nt aktsiaturgudel või isegi eBay-sarnastel kliendioksjonitel — tunnistavad osalejad oma ühiseid huvisid. eBay kogukond ulatub palju kaugemale saidi *online*-foorumitest. Mitmed tuhanded osalejad on arendanud oma eBay-kaaslastega püsivaid, sõltumatuid suhteid. Võrrelge, millal oli viimane kord, kui saite sõbraks mõne kaubamaja müüjaga? Nagu Robert Kagle Benchmark Capitalist (üks esimesi eBay investoreid) on öelnud, "annab eBay Ameerikale tagasi selle, mis WalMart ära võttis".[14]

Agoraas avaldub kogukond selgelt — tegelikult varustab ta oma kogukonda "kogemusega". Koht — olgu see siis eBay sait, NYSE börsiring, oksjonisaal Christie's või vanakraamiturg — on teadlikult loonud oma atmosfääri. Juhtfirmad (nt eBay või NYSE) suunavad protsessi liikumist, määratledes reeglid ja keele. Jaekauplustes külastades kasutab tarbija vaid seda, mida müüja on välja pannud. Kuid agoraas aitavad tarbijad ise kogemust kujundada. Kui agoraade reeglistik, protseduurid ja kultuur annavad tarbijatele vajalikud vahendid väärtusloomes kaasalöömiseks, kujuneb välja suhetekapital.

Kogukonna käitumist juhtivad reeglid

Agoraa pinevas, riskirohkes atmosfääris sõltub usaldus mängureeglitest ja vastavusnormidest. Kuid füüsiliste agoraade aja, ruumi, sortimendi ja infole ligipääsu ohjamine on asjatundmatu ning valmistab seetõttu insaideritele palju kiusatusi ja võimalusi.

Digitaalsete agoraade loojad toovad oma mängureeglid välja eriti täpselt, nii, et neid saab tarkvarale kanda. Seejärel tagab tarkvara pideva ja eksimatu loogikaga nende reeglite täitmise. Kuni 1990. aastate lõpuni nautisid NASDAQi ja NYSE börsimaaklerid insaiderite unikaalseid eeliseid, kaasa arvatud otsene ligipääs börsite-

hingutele ja infole. USA Väärtpaberikomisjoni uued reeglid käskisid NASDAQil võimaldada eraklientidele ligipääsu samale infole. Mängu tulid päevakauplejad, kes kasutasid võrgupõhiseid tehingusobitamise teenuseid, et tegutseda võrdsematel alustel pärismaakleritega.

Samamoodi püüab California Energiabörs suunata tehingutevoogu eemale kommunaalteenuste insaiderite suletud seltskonnast. Nad kaotavad monopolistliku võimaluse saada megavattide ja ülekandeteenuste magusamaid tehinguid, mis on ettevõtete ja tarbijate kinnimakstud hindu kunstlikult üles ajanud. Energiahinnad on kukkunud rohkem kui 50 protsenti.

DIGITAALSED ÄRIMUDELID

Agoraa *b-web*id eksisteerivad kolmes turukeskkonnas: firmalt firmale, firmalt eraisikule ja eraisikult eraisikule. Neli hinnakujundusmehhanismi (avatud turg, enampakkumisega oksjon, vähempakkumisega oksjon ja börs) toimivad igas antud turukontekstis erinevalt. Varasemas eBay arutelus oleme juba rääkinud eraisikutevahelistest turgudest. Siin kirjeldame agoraa uuendusi firmalt firmale suunatud ning firma- ja eraisikuvahelistel turgudel.

Firmalt firmale

Võrreldes tarbijaoksjoni amatöörliku kallakuga, ajavad tööstusagoraad tõsist äri. See on ka suur, tohutu kasvupotentsiaaliga äri. 1999. aastal tegi Forrester Research kindlaks, et firmalt firmale oksjonid suudaksid teenida 2002. aastaks puhastulu 52,6 miljardit dollarit, tarbijaoksonid aga 19 miljardit dollarit.[15] eBay tegi *online*-oksjonid tuntuks üksi omal jõul. Kuid selle esimese tegevusaasta jooksul tegi üks kohalik, firmalt firmale, kindla sektori agoraa — California Energiabörs — rohkem tehinguid, kui kõik eraisikult eraisikule agoraade tehingute maht kokku. See laseb arvata, et Forresteri ennustus võib olla liiga tagasihoidlik.

Firmalt firmale agoraasid on raske luua, eriti spetsialiseeritud tööstusturgude valmiskaupade osas, nt tekstiilid, autode montaažiliinid, arvutikiibid. Ostjaid on vähem, individuaalsed vajadused kipuvad olema ainulaadsed ja tähtajad on lühikesed. Harjumused, suhted ja protsessid seovad turul osalejaid minevikuga. Agoraad hakkavad õitsema ettevõtetevahelise jõupingutuse tulemusena, kuid kriitilise massi saavutamine võtab aega.

Firmalt firmale enampakkumisega oksjon.

Tööstuse enampakkumisega oksjonid said alguse kui likvideerimiskanalid, enam asti tootmisülejääkide ja teisejärguliste toodete jaoks, suuremahuliste, fragmenteer itud turgude jaoks, mis ulatusid alates paberikaupadest kuni tööstuse sisseseadeten FastParts.com kirjeldab end kui kaubabörsi pooljuhti. Tegelikkuses toimib see nag mitmete samaaegselt toimuvate oksjonite kogum, kuhu on natuke segatud ka pisu viimase-minuti tingimist. Ostjad konkureerivad hinna määramisel anonüümselt j seejärel tingivad individuaalse müüjaga enne tehingu sõlmimist. FastParts kaitse müüjate andmeid (st nende suhetekapitali) — müüjateks võivad olla varustuse toot jad (nt PC ettevõtted), tellimustootjad, osadetootjad või tarnijad. Müüjaks võib olla laojääkidega tehas, mis soovib üleliigsest kaubast lahti saada, või rikas tarnija, ke müüb kaupu kataloogi alusel. Anonüümsus kaitseb müüjaid ostjate eest, kes võiva proovida muuta ühekordse tehingu madalat hinda igapäevaseks. Samamoodi võib müüja ostja identiteedi ja strateegia kohta teha vaid oletusi. FastParts, mis on usal dusväärne juhtfirma, tegeleb lepingute täitmise, deponeerimise ja maksmisega ning teenib raha "pisikese" tehingukulu pealt. Mänguväljak on võimalikult ühtlane.

Tõeline tegevus firmalt firmale oksjonil on siiani olnud privaatne, sest mõlema vahendajate seltskonnad — võtame näiteks hulgimüüjad, kes müüvad oksjonil ülej igset kaupa jaemüüjatele — eelistavad hoida lõpptarbijaid tehtavate hinnakuj pimiste osas teadmatuses. Kuna lõpptarbijad muutuvad teadlikumaks, siis võiva nad, jaemüügi vahendajate suureks kahjuks, nõuda õigust sellistel oksjonitel ots osaleda.

Ingram Micro, üle 30 miljardi dollarilise suuruse käibega elektroonikatarnija, o juhtinud üleliigsete hulgikaupade eraoksjoni oma veebisaidil alates 1996. aastast AuctionBlocki teenitavad "miljonid kvartalis" on imeväike osa Ingrami kogutulus — ja ettevõte kaotab raha müüdud kaupadelt. Kuid seal, kus Ingram varem suurtel kaubaülejääkide müügilt realiseeris vaid 15—20 senti dollarilt, saab ta nüüd kolm korda rohkem kui enne. Tavalised ostjad, väikesed ja keskmise suurusega Ingrami registreeritud kauplejad ja edasimüüjad, teevad pakkumisi pisut vanadel arvutitel printeritel ja muul sellisel. Kuna internetioksjoni formaat vähendab tehingukulusid saab partiisid majanduslikult väiksemaks jagada, võimaldades kauplejatel häid tehinguid teha ja tagades Ingramile kõrgemaid hindu. Ühesõnaga: likviidsus.

1999. lõpus rääkis Ingrami okšjoni ärijuht Ken Jenkins meile, et oksjonid on muutumas osaks positiivses rahavoos. Tõelises *b-web*i stiilis oli Ingram alustanud kapitaliseerimist oma agoraa ärimudeli uuendamise pealt kahel moel. Esiteks, tarnijad nagu 3Com maksid Ingramile komisjonitasu, et aidata neil müüa liigset inventari, näiteks PalmPilotsi vananenud mudeleid. Teiseks, Affinity Projectiks nimetatud üritusega võttis Ingram üle peamiste klientide nn tagatoad, näiteks CompUSA, korral

dades kõik, alates kauba väljasaatmisest kuni klienditeeninduseni. Selle algatuse osana toetas Jenkinsi grupp liigsete kaupade likviidsust, kandes ettevõtte *online*-oksjoni võimalused üle teistele ettevõtetele — seda tasu eest. Jenkins rääkis ka, et tarnaselt FastPartsile, võib Ingram ükskord müüa osa oma toodetekategooriatest palju dünaamilisema börsimehhanismi kaudu.

Firmalt firmale vähempakkumisega oksjon. Tõelised vähempakkumisega oksjonid — kus müüjad konkureerivad reaalajas, pakkudes kliendile madalaimat hinda — on harvad. Kõige levinumad vähempakkumisega oksjonid on stiilis "saadatakse ettepanekuid" (*request for proposal* - RFP) ehk, tehnilisemalt, kinnise enampakkumisega oksjonid. Klient avaldab teatud nõuded ja iga kandideerida sooviv tarnija esitab kinnise pakkumise. Ostja vaatab pakkumised üle ja otsustab. RFP mudel ei ole kõige õiglasem ja tõhusam moodus korraldada hanget ega leida sobivat hinda. Ostjad leiavad sageli, et on raske või võimatu oma nõudeid täpselt väljendada, ja seetõttu ei paku ükski ettepanek tõeliselt võrreldavaid tooteid ja teenuseid. Kui pakkumised on saabunud, peavad ostjad valima väga erinevate variantide vahel.

Vähempakkumisega võrguoksjonid kordavad tavaliselt traditsioonilist RFP- protsessi. Paljud riiklikud saidid avaldavad RFPd veebi kaudu. Ettepanekud saabuvad tavaliste kinniste pakkumistena ja asutus sorteerib konkureerivad pakkumised läbi tavalisel moel.

FreeMarkets pöörab RFP protsessi tagurpidi ja annab otsustamisõiguse kliendile. See ettevõte on muuhulgas teinud koostööd General Motorsi, Procter & Gamble, United Technologies ja Pennsylvania osariigiga. FreeMarkets väidab, et kliendid säästavad oluliselt loodetud maksusumma pealt, sageli tänu hetketarnijatele. FreeMarkets on 1999. aastal aidanud korraldada tööstuskaupade ja teenuste hankeid enam kui ühe miljardi dollari eest. Ettevõte, mis asub Pittsburghis, tegeleb peamiselt rasketööstuses tootmiseks vajalike kaupade ja komponentidega.

FreeMarketsi hinnakujunduse protsess suunab oma tähelepanu pool päeva kestvatele pakkumistele, mis sarnanevad tavalise oksjoniga. Vahe seisneb selles, et müüjad (ostjate asemel) pakuvad üksteise võidu, ja võitja on madalaim pakkumine (parima pakkumise asemel). Müüjad näevad üksteise pakkumisi, kuid mitte isikut. Ostja istub FreeMarketsi tiimis, mis korraldab kogu protsessi FreeMarketsi omandiõiguslikku tarkvara kasutava eraveebisaidi kaudu.

Selleks, et selline protsess toimiks, peavad kõik konkurendid tegema sõnaväärseid pakkumisi. FreeMarkets teenib suurema osa oma rahast konsultatsiooniteenuste osutamisest, aidates ostjaid ja müüjaid samaväärsete pakkumiste koostamisel. Ostjal aidatakse valmistada selge ja täielik tingimuste nimekiri ja arusaadav vastuse formaat. Ning tarnijal aidatakse teha kindlaks, et nende vastused on ühtivad.

Protsessi käigus korraldab FreeMarkets võrdluse tarnijate praeguste ja potentsi-
aalsete tugevate külgede osas.
Päeva lõpus ei võida alati madalaim pakkumine. Näiteks, kui järjestuselt teine
pakkumine on kliendi praegune tarnija, siis klient võib otsustada, et üleminekuku-
lud ühelt tarnijalt teisele oleksid suuremad kui hinnalt tehtud säästud. Isegi selliste
olukordades pakub tarnija tavaliselt konkureerivat hinda. FreeMarketsi tegevdirek-
tor Glen Meakem kommenteerib, et tema ümberpööratud oksjon ohustab tarnijaid
kes

elavad muretut elu, teenides vaheltkasu, ilma et teie kliendid seda teaksid. Kui neil on kord ligipääs kogu saadaolevale infole, võite oma ettevõtte säilitada kuid hindade osas tuleb teil kärpimisi teha. …Teisalt, kui hetketarnija on väga hea on sel võimalus äri konsolideerida. Ostja kasutab just samasugust analüütilist lähenemist ja saab seda teada.[16]

FreeMarkets muudab hankeprotsessi, mis põhines industriaalajastu strukturaalsel
kapitalil (teadmine ja äriprotsessid võrreldamatute RFQde kogus), selliseks protses-
siks, mis kasutab digitaalset strukturaalset kapitali (võrgustatud teadmised, mid on
vajaduse korral kättesaadavad, andes kogumi samaväärseid RFQsid). FreeMarketsi
kliendid on kasutanud süsteemi toorainete (näiteks söe), täppistehniliste masi-
naosade ja isegi autotöökoja sisseostmise puhul. Ettevõte soovitab, et pakkumised
toimivad kõige paremini suuremate ostude puhul, sest tarnijate turg on seal väga
konkureeriv.
FreeMarketsi lähenemine võib töötada eriotstarbeliste hangete puhul, kuid kuidas
on lood ligipääsuga toodetele ja teenustele töö käigus? Kas digitaalsed oksjonid
toimiksid teie igapäevase tarneahelas? ShoeNet, jalatsitööstuse *b-web*, on just seda
teinud. Moai Technologies oksjonilahenditarnija tegevdirektor Anne Perlman
rõhutab, et moest sõltuvas tööstuses nagu jalatsiäri, peavad jaemüüjad ja disainerid
reageerima kiiresti, niipea kui nad mõistavad muutusi kliendimaitses. Muudel
aegadel on nende tooted rohkem etteaimatavad ja tarbekauba sarnased.
Mõlemal juhul saab rutiinne hange olla ka ümberpööratud oksjon. Perlman selgitab

Kingadel on kakskümmend kaks selgelt eristatavat lisandit — selle järgi määrate mida teil vaja on. Kasutades neid lisandeid, saate korraldada ümberpööratud oksjoni saadaoleva tootmisvõimsuse jaoks. Kui kingad on enam-vähem tavalised, m mustad libikud, soovite võib-olla toota üldiselt populaarset mudelit lattu kogu aeg ja te esitate tarnijatele oksjoni kaudu oma nõudmise pidevalt.[17]

Oracle'i tegevdirektor Larry Ellison rääkis, et General Motors kavatseb ümber-
pööratud, internetil põhineva hankeoksjoni viia sisse rutiinsesse tarneahela korral-

dusse

Firmalt firmale börsid. Sajand pärast valitsuse määruse kehtestamist, 1. aprillil 1998. aastal, sai California Energiabörsist turutegija, kellele kuulub 80% osariigi energiavõrgust. Selle asemel, et panna valitsuse istungitel paika kindlad määrad, peab tööstuse *b-web* pidevalt hinnaläbirääkimisi börsi veebisaidi kaudu. Nüüd kon-trollib elektrihindu turg, mitte osariigi kommunaalteenustekomisjonid.
Turul osalejate hulgas on riiklikud (nt Pacific Gas & Electric) ja mitteriiklikud ener-giaettevõtted, "rohelised" ja muud sõltumatud energiatootjad (nt Sunlaw Cogeneration Partners), kommunaalettevõtted (nt San Diego Gas & Electric) ja kol-manda osapoole turustajad (nt Enron Power Marketing). Oma esimesel tege-vusaastal töötles börs tehinguid 8 miljardi dollari ulatuses.
Elekter tundub olevat väga seotud juhtmetega, mida mööda see liigub. Valitsuse vahelesekkumise vähenemine muudab selle kaubeldavaks tarbekaubaks: kui te saate börsil osta ja müüa elektrit, siis saate osta ja müüa peaaegu kõike. California Energiabörs on näide sellest, mis muudab veel tosinate tööstusharude majandust. Energiatööstuse transformatsiooni arutame lähemalt 6. peatükis.
Üks tööstus, mis on muutuseks valmis, on keemiatööstus, 1,6 triljoni dollariline globaalne äri. Kemikaalid on igal pool – kaasa arvatud riided, toit, elektroonika, ravimid ja lõhnad. Töötlemata ja kõige populaarsemaid kemikaale — peamiselt petrokemikaale — müüakse juba globaalsete börside kaudu. Kuid miljonite teiste spetsiaalainetega kaubeldakse ostjate ja müüjate vahel kahepoolselt. Tuhandetel neidel ainetel on varem mainitud kaupade omadused: nad on väga nõutud, suures mahus saadaval mitmetelt tootjatelt ja suhteliselt eristamatud.
ChemConnect on esimene uue põlvkonna globaalne kemikaalide börs. 1999. aastal, üles alles algusfaasis, pakkus ettevõte vaid mõndsada tootepartiid seitsmes peamis-es kategoorias, nt plastikud ja polümeerid, puhtad ja erikemikaalid, ravimid ja põl-lumajanduskemikaalid. Ehkki lühikeses, kuid see-eest mitmekülgses ja muljetaval-davas nimekirjas seisis sellised haruldused nagu 5000 kilo palderjanijuurt New Yorgist, 50 tonni kaltsiumhüpokloriidi Tianjinist ja 150 kilogrammi fenüülpropi-oonhapet Varssavist. Igaüks neist haruldastest kemikaalidest nagu tuhanded teised-ki võivad muutuda globaalselt kaubeldavaks, tulusaks kaubaks.
Isegi kui te ei ole täiesti teadmusettevõte, siis tõenäoliselt kauplete sel moel varsti paljude oma praeguse tootmissisenditega — ja ka toodanguga. Kas sellised ettevõtted nagu Coca-Cola või Kellogg's peavad ohjama oma toodangut alati kogu süsteemi ulatuses poolmo-nopolistlikul viisil, kliendini ulatuva, sirgjoonelise väärtusahelana? Võib-olla mitte.

Firmalt tarbijale

Kas te olete kunagi käinud läbi lagunenud jaemüügipiirkonna, kus neoontulede poed uhkeldavad kahtlase väärtusega ja allahinnatud kaupadega liiga agressiivselt — ja kus ostmiskogemus paneb teid küsima, kes mida tegi, ja kellele? Paljud firma- ja kliendivahelised agoraad veebis esitlevad end just niisama tugevalt nagu likvideerimisoksjonid Onsale ja DealDeal. HaggleZone paneb kliendid osalema toredates, ebaviisakates ja haaravates hinnaläbirääkimistes multifilmijumalustega. Et tegemist on tarkvaraga, mis inimest stimuleerib, võib vaid oletada, et programmeerija on pannud iga kataloginimetuse jaoks paika rikkumatu piiri. Sait paneb ostma. Seda ka võrgus, iga minut tehakse uus ost.

Hoolimata sellistest miinustest, lubavad firma- ja kliendivahelised agoraad suurendada nii kliendivõimu kui ka turulikviidsust. Priceline kirjeldab oma lähenemist kui ostja poolt juhitud kauplemist, kus tarbijad "ütlevad oma hinna" lennupileti, hotellitoa, autoostu, toiduainete ja majahüpoteegi eest, kui nimetada vaid mõnda. Enamiku nende kaupade puhul peavad tarbijad hinnamääramise eelise eest andma käest kontrolli kauba mõne omaduse üle.

Et osta lennupiletit, annavad kliendid teada reisi kuupäevad ja sihtkohad, ütlevad rahasumma, mida nad on nõus maksma, ja esitavad krediitkaardikinnituse. Nad nõustuvad Priceline'i valitud lennuliiniga lendama igal ajal, hommikul kella kuue ja õhtul kella kümne vahel. Kliendid peavad ootama ühe tunni, et vastusele pakkumist saada, ehkki Priceline võib tegelikult sobitada pakkumise peaaegu kohe. Priceline'i asutaja ja aseesimees Jay Walker selgitab, et viivitamine on vajalik, et "veenda klienti selles, et me tema heaks tõsiselt otsime". Ettevõtte tarkvara võrdleb kliendi nõuet osalevate lennufirmade allahinnatud piletihindadega. Kui suudetakse leida kliendi pakkumisest odavama hinnaga lend, siis sõlmitakse tehing. Priceline ostab pileti ja müüb selle kliendile edasi hinnaga, mida klient nõudis; kahe hinna erinevus ongi Priceline'i hinnalisa.

Walker kirjeldab, võib-olla isegi liigse tagasihoidlikkusega, oma ettevõtte madalat rolli: "[Las tarnijad ja teised tarnekanalid] loovad ja täidavad edukalt kogu turunõudluse, nagu nad suudavad. Priceline'i roll ökosüsteemis on päästa ja töödelda ümber süsteemi loodud liigne võimsus, millest ei suudeta ise lahti saada."[9] Ettevõte väitis, et vastavalt 1999. aasta mai-juuni võrdlusandmetele säästsid kliendid 21—44% süsteemi kombineeritud lennupiletite hindade arvelt ja 18—52% hotellitoa broneerimisteenuste arvelt[9] (muutused esinesid õhureisi marsruutide, sihtkoha ja hotellitoa kvaliteedi erinevuste tõttu).

Priceline suunab oma väärtuspakkumise nii klientidele kui ka tarnijatele: Kliendid vahetavad tootevastavuse allahindluse vastu. Tarnijad müüvad teoreetiliselt liigset vara ilma oma kaubamärki teoreetiliselt ohustamata. Siiski, Priceline'i mudeli kõr-

valtooteks on kaubamärgi samaväärsuse mõiste: "Andke mulle odavaim hambapasta — Crest või Colgate."

Priceline suhtub oma strukturaalsesse kapitali tõsiselt. Ettevõtte ärimudel on patenteeritud ja nad kaebasid Microsofti 1999. aastal patendi rikkumise eest kohtusse.

Firma- ja kliendivahelisi agoraasid on väga palju. Sarnaselt eBayle vahetavad paljud ettevõtted välja ajalehe kategoriseeritud kuulutused, ka inimvahendaja, nt tööhõiveagendid (Monster.com on suurim tööhõiveagentuuri *b-web*), automüügimehed (nt Autobytel) ja varsti võib-olla kinnisvaramaaklerid. 1999. aasta lõpus juhtis riiklik kinnisvaramaaklerite assotsiatsioon (National Association of Realtors) suurimat kinnisvara *b-web*i Realtor.com. See suunas majaostjaid ja -müüjaid pidevalt kohalike kinnisvaramaaklerite juurde, st kinnisvaraagentide juurde, kes kuulusid riiklikku kinnisvaramaaklerite assotsiatsiooni. Ettevõtja, kes *b-web*i juhtfirmana suudab välja mõelda, kuidas luua ja korraldada eraisikult eraisikule agoraa, võib kenasti Realtor.comi ja selle konkurendid purustada.

Samuti reklaamis eBay 1999. aasta lõpus oma kaubamärki kui "inimestevahelist oksjonikogukonda." Hoolimata sellest tuleb suur osa eBay kaubavarust otse müügiettevõtetelt. Näiteks on Henry's tuntud kaamerapood Torontos. Selle veebilehelt, mis on pühendatud üleliigsele varustusele, saadetakse teid otse eBay oksjoni kehtivasse kaubanimestikku.

Selgelt on firma- ja kliendivahelisel agoraal kasvupotentsiaali. Ja mitte keegi ei ole veel toonud vähempakkumisega oksjoni või börsimehhanisme tarbija turuplatsile. Mõelge kahele stsenaariumile:

- Vähempakkumisega oksjon võimaldab tarbijatel saada konkureerivaid pakkumisi toiduainete jaemüüjatelt. Selle eest, et klient kohustub kulutama 5000 dollarit võitnud jaemüüja juures, saab ta 5% allahindlust kogu aasta ostusummalt. Oksjoni juhtfirma jälgib kliendi oste püsikliendikaardi kaudu. Klient saab siis allahindlust pakkumise võitnud toiduainetemüüja juures ühekordse maksena aasta lõpus (täpselt pühade ajaks) — kui klient oma kohustust täidab. Järgmisel aastal pakub konkureeriv kauplustekett paremat allahindlust ja lisaks veel sagedasele reisijale antavat lisasoodustust.
- Kliendid osalevad otseselt California Energiabörsil. Kõige vähem ettevõtlikel on nõudepesumasinad, millel on kiibid, mis leiavad ise kõige soodsama aja nõudepesemiseks igal õhtul. Kõige agressiivsemad tarbijad toodavad oma energia ise — päikesest, tuulest või kütuseelemendist — ja müüvad oma ülejäägi energiasüsteemi. Nemad kauplevad energiafutuuride ja muude sellesarnaste instrumentidega.

EDU VÕTMETEGURID

Identifitseerige viisid, kuidas parandada hinnakujundusmehhanismi. Industriaalajastu oksjonil osalejad peavad suhtlema ühekaupa lineaarses järjestuses. Võrk kõrvaldab aja- ja ruumipiirangud. eBay on oma klientide jaoks viinud hinnakujundusmehhanismi kohalikust tingimisest globaalsele oksjonile. Priceline ja OptiMark leiutasid tegelikult täiesti uue, digitaalselt töötava mehhanismi. Kõik kolm on sel moel suurendanud likviidsust nii ostjate kui ka müüjate jaoks väga suurel määral.

Saavutage kiiresti kriitiline mass, et oleks võimalik luua väärtust. Erinevalt teistest *b-webi* tüüpidest sõltub agoraa väärtus selles osalejatest. Turuaktiivsuse tekitamine ja suhetekapitali rajamine on agoraa strateegia nurgakivideks; kui üks on saavutatud, annab kriitiline mass võrguefekti, mis toodab väärtust kõikidele osalejatele.

Planeerige ja kohandage pidevalt oma agoraa* b-webi *vastavalt osalejatele ja ärisüsteemidele, kus nad asuvad. Priceline, eBay ja OptiMark on oma agoraa *b-webi* võimaluste rakendamise kaudu kogunud suuri strukturaalse kapitali varusid.

Mõelge insaideri eelistele kui planeerimisotsusele. Vaid mõned agoraad on ühetasased mänguväljakud; nende reeglid soosivad insaidereid erineval määral. Sobivate reeglite loomine ja elektrooniline kodeerimine on legaalne, sotsiaalne (mitte ainult majanduslik) planeerimiskatsumus.

Kohelge tarkvara-kodeeritud reegleid sõnaselgelt ja paindlikult. Automatiseerimine võib rakendada ja jõustada keerulisi reeglistikke. Kujundage oma reeglite kohandamine vastavalt käitumisele või sellele, et osalevate gruppide vahel vahet teha.

Kasutage ja säilitage osalejate käitumise kontrolljälge. *Online*-käitumise jälgimine teenib mitmeid eesmärke — alates teenusepakkumise parandamisest kuni demograafiliste profiilide loomiseni. Agoraale omaste eesmärkide hulgas on kontrollimine, kas kasutajad vastavad reeglitele, osalejate abistamine valikutegemisel (nt eBay tagasiside ülevaatesüsteem) ja muutuva turudünaamika hetkeolukorra ülevaate tagamine reaalajas.

Valmistuge digitaalsete vahendajate ja agentide tulekuks. Praegu tegutseb OptiMarki sobitamissüsteem usaldusväärse tehingute sobitamise vahendajana

targemad agendid loovad uusi võimalusi, nt nõudepesumasina kiip, mis selgitab välja elektrihinnaga aja.

Pöörake tähelepanu puhtusenõuetele. Agoraadel on palju puhtusenõudeid: usaldus, privaatsus, seaduslikud küsimused ja maksustamine, kui vaid mõnda nimetada.

Juhtnöörid juhtidele

Definitsioon: Agoraade põhiliseks väärtuspakkumiseks on likviidsus, varade sularahaks vahetamise kergus. Agoraad saavutavad likviidsuse, sobitades ostjad müüjatega ja hõlbustades hinnakujundust, kusjuures ostjad ja müüjad teevad vastastikku sobiva vahetuseni jõudmiseks nii koostööd kui ka konkureerivad omavahel.

Tähtsus: Majandusteooria väidab, et oksjonid ja börsid on tõhusamad ja ratsionaalsemad kui fikseeritud hinnasüsteemid, kuna saavad pidevalt häälestada hinnakujundust vastavalt nõudlusele ja pakkumisele.

Tüübid: Agoraadel on järgmised vormid:

- Avatud turg (nt Monster.com) on üles seatud ostja- ja müüjavaheliste, üks-üheste eraläbirääkimiste — tingimiste — jaoks. Avatud turud kipuvad kõige paremini toimima unikaalsete kaupade puhul, millest igaüks pakub huvi piiratud turule.

- Enampakkumisega oksjon (nt eBay) on üks-müüja-palju-ostjaid konkurents. Enampakkumisega oksjonid on enamasti unikaalsete, kasutatud, liigsete või kiiresti riknevate kaupade jaoks. Siin saab müüja kindlaks määrata tähtaja, miinimumpakkumise ja lähtehinna.

- Vähempakkumisega oksjon (nt FreeMarkets) võimaldab ostjal saada pakkumisi mitmetelt müüjatelt. See oksjon toimib paremini, kui ostja eelarve on pakkumiskuludega võrreldes suur, ja müüjad võtavad osa turukonkurentsist.

Börsid (nt NASDAQ, California Energiabörs) on kõige paremini arenenud ja keerukad agoraa vormid, tavaliste kaubeldakse kaupadega, toodetega, mille pakkumine ja nõudlus on kõrge ning ka muutub pidevalt. Börsid toimivad oksjoniseeriatena, mille kaudu mitmed mängijad kauplevad erinevas mahus, erinevate kaupadega samaaegselt, kasutades kiireid pakkumis- ja nõudlusmehhanisme. Müüjad ja ostjad vahetavad sageli rolle. Samu asju võidakse uuesti müüa iga päev, vahetades

pidevalt *spot*-turge, mis määravad kauba või väärtpaberi hinna antud hetkel.

Peamine muutus: Aja ja ruumiga piiratud agoraa mehhanismid, millel on piiratu rakendus, muutuvad mitmete tööstusharude majanduse muutmisel globaalseteks kergelt mõjutatavateks ja laialdaselt kasulikeks töövahenditeks.

3

AGREGATSIOONID

Agregatsiooni *b-web*id, näiteks Webvan ja Ariba Network, organiseerivad ja suunavad kaupade, teenuste ja info jaotamist. Nad vahendavad tehinguid tootjate ja tarbijate vahel, luues nii neile mõlemale kui ka nende aktsionäridele väärtust. Agregatsiooni väärtuspakkumine sõltub kuuest, üksteist täiendavast muutujast: valik, korraldus, hind, mugavus, sobivus ja tellimuse täitmine.
Agregatsiooni *b-web*id eksisteerivad firmadevahelises ning firma- ja eraisikuvahelises valdkonnas. Huvitav on märkida, et mitmed firma- ja eraisikuvahelised digitaalsed agregatsioonid ei olnud algselt kasutoovad, kusjuures aga firmadevahelised agregatsioonid kerkisid kiiresti esile kui e-äri tõeliselt edukad tegijad.
Industriaalajastu agregatsioone ähvardavad agregatsiooni *b-web*id, kuna need edastavad suuremat väärtust, samuti tootjad, kes on lõpptarbijaga otseühenduses.

DIGITAALNE TOIDUPOOD

Millised on kõige atraktiivsemad e-äri tarbimisturud? Tavatarkus oletab, et raamatud, videomängud või ka CDd. Need suure kasumimarginaaliga tooted on vastupidavad, standardiseeritud, lihtsad kätte toimetada ja *online*-tarbija jaoks arusaadavalt katalogiseeritud, nendele reklaamitud ja nende poolt järele proovitud. Puhtad infotooted, näiteks turva- ja pangateenused, on isegi paremad, kuna neid saab digitaalselt kätte toimetada.
Kuid agregeeritud füüsiliste toodete jaoks kõige ligitõmbavam tarbimisturg võib väga hästi olla toiduaineteturg. Esiotsa ei pruugi te nii mõelda. Toidukaupadelt saab väga väikest kasumit ja need kaubad võivad teel rikneda. Nende pakendamise, käsitsemise ja ladustamise nõuded erinevad kategooriati oluliselt ning koju kätte-toimetamine nõuab spetsiaalseid ja kulukaid infrastruktuure. Veeb ei suuda veel edastada kogemusi, mida toidupoes käijad naudivad, näiteks rikkalikku värvivalikut ja tunnet, mida tekitab värske toodangu või äsjaküpsetatud leiva isuäratav lõhn.
Näitajad on põnevad. Toidukaupadele kulutatud 450 miljardi dollari kõrval on raamatuturg Ameerika Ühendriikides imetilluke – raamatutele kulutatakse 30 miljardit dollarit. Tarbijad kulutavad toiduainetele kümnendiku nädalasest sissetulekust, umbes 60—100 dollarit keskmise pere kohta. Isegi fanaatikud kulutavad videomän-

gude ja CD plaatide peale vähem. Tavaline poekülastaja käib toiduainetepoes 2 korda nädalas. Mitte ühtegi teist kaubaliiki ei osteta nii sageli. Toidukaupade ost mine on puhtaim, nn kleepuv kasutusala. E-post võib põhjustada sõltuvust, kui ellujäämiseks pole teil seda vaja.

Uuringud toetavad toiduainete võrgumüügi-potentsiaali. Vastavalt Anderse Consultingule on 15 miljonit ameeriklast "poeskäimisest hoidujad", kes jälestava supermarketi-kogemust, alatest liiklusummikutest ja pikavõitu järjekordadest kui kaupade valimise ja pakkimiseni.[1] Kõik tarbijad on üha enam "ajanäljas", neil on üha raskem leida kahte-kolme tundi nädalas, mida poeskäik nõuab. *Online*-toidupoe väärtus pakkumine seisneb mugavuses ja ajas. Veebipõhine tellimine vähendab kaupade leid miseks, hindamiseks ja valimiseks nõutavat aega väga oluliselt. Te saate oste teha ala siis, kui teile meeldib. Koju kättetoomine säästab teid poeskäigust. Bostoni toidukaupad *b-webi* Streamline'i klientidel ei ole vaja kodus olla, et tellimust kätte saada, kuna firm paigaldab iga kliendi garaaži turvalise, isereguleeruva temperatuuriga kasti.

Forrester Research määrab toidukaupade *online*-müügi turupotentsiaaliks 6 miljonit dollarit, mis on umbes sama suur kui USA arvutikiibitööstustel. Veel enam, toidukaupade *online*-äri suudaks teenida korralikku kasumit. Ärritatud ja ajahädas ostjad võivad isegi parimat hinda maksta. Väärtuslisandatud, infopõhised teenused nagu koduste toiduvarude korraldamine ja toitumisalased konsultatsioonid pakuvad uusi potentsiaalseid tuluallikaid. Võidavad kõik *b-webis* osalejad, alates ostjatest, kes saavad rohkem väärtust ja teevad vähem tööd, kuni tootjateni, kes saavad tootmistõhusust ja otsesema ligipääsu klientidele.

Siiski, 1999. aasta lõpuks ei oldud toidukaubanduse *online*-ärimudeli põhiolemuse suhtes veel ühele meelele jõutud. Elektroonilise toidukorvi muutmine reaalsuseks ning selle kiire ja efektiivne kättetoimetamine nõuab korralduslikku tarkust, mida ei esine üheski teises tööstuses. Kaubad ise on problemaatilised: munade, leiva ja jäätise transportimine üheskoos ei ole sugugi kerge. Kuidas kindlustada, et munad jõuavad kohale tervetena, et leib ei oleks vormitu ja et jäätis poleks sulanud?

Koju kättetoimetamise probleemidele lisandub toodete tagasisaatmine. Isegi elektroonilised tellimissüsteemid teevad vigu ja tarbijad võivad nii mõnigi kord kaupade kvaliteedis pettuda. Tagastamised moodustavad *online*-toidukaupluste planeerimise ja kulude võrrandis peamise teguri.

Kahe *b-webi* lugu: Peapod ja Webvan

Peapod on virtuaalse toidupoeäri karastunud veteran. Vennad Andrew ja Thomas Parkinson, mõlemad endised Procter & Gamble'i töötajad, asutasid ettevõtte 1989. aastal. Peapodi algne ärimudel oli lihtne ja nutikas.

Vennad Parkinsonid finantseerisid ettevõtet väga vähese rahaga ja neid ei olnud vahendeid ega tahtmist kauplusi ja ladusid pidada. Nad ei pidanud endid jaemüüjateks. Nii nad siis sõlmisid partnerlussuhted kohaliku Jewel supermarketiketiga ja saatsid Peapodi töötajad tellitud (telefoni või faksi teel) kaupa valima ja pakkima otse riiulite vahele. Peapodi autod viisid kaubad kliendile koju kätte. Ettevõte keskendus kontekstile — tellimuste töötlemisele, nende õigeaegsele kättetoimetamisele, maksude kogumisele ja kaebustega tegelemisele. Ülejäänu jäi Jeweli, ettevõtte sisutarnija hooleks. Asjade sellise korralduse juures suurenes läbimüük tublisti. Hõivatud, jõukad äärelinnaelanikud, kes moodustavad Peapodi sihtgrupi, ostavad palju toidukaupu, kuid ei jõua alati ise poodi. Peapod lõi samaväärsuse ja klienditruuduse vallas kiiresti suhetekapitali kaubamärgi, kasutades selleks Jeweli nimilist vara.

Peapodi turustuskiirus saavutati teatud hinnaga. Ettevõtte enda korraldus oli ebatõhus ja selle kulude struktuur tihedalt Jeweli üldkuludega seotud. Isegi pärast 16 dollarilise teenustasu kasseerimist klientidelt iga tellimuse eest, ei suutnud Peapod kulutusi tasa teenida. Aastatel 1989 ja 1996 kaotas ettevõte igalt tellimuselt keskmiselt 53 dollarit. Turg tasus siiski nende pingutuste eest 1997. aasta lihtaktsiate avaliku esmaemissiooniga, millega teeniti 64 miljonit dollarit.

Peapod lõi internetikonteksti tellimuste vastuvõtmiseks ja tehingute sõlmimiseks USA mitmete teiste linnade supermarketitega, kaasa arvatud Randall's Houstonis ja Edward Super Food Store New Yorgis. Viimaks koormas tellimuste maht Peapodi tellimuste täitmise mudeli üle, nõudes ümbersuunamist. 1998. aastal teatas ettevõte oma plaanidest ehitada ja korraldada jaotuskeskuste tööd kõige rohkem tööga hõivatud turgudel. Jaotuskeskused muutsid radikaalselt Peapodi bilanssi ja ärimudelit. Ettevõttel oli nüüd oma kaubavaru ja see kandis riski. Peapod muutus ostuorganisatsiooniks, millel on oma kreditoorne võlgnevus ja suurem käibekapitali nõudlus, nagu tavalisel supermarketil.

Peapodi jaotuskeskused kõrvaldasid laokriisid ja kustutasid mõningad kulutused. Kuid ettevõte kaotas endiselt raha. 1999. aasta kolme kvartali jooksul kaotas ettevõte 50 miljoni dollarilise läbimüügi juures 20 miljonit dollarit. 2000. aasta alguses oli Peapodi aktsia kauplemishind 9? dollarit, üsna kaugel esmaemissiooni 19-dollarilisest hinnast.

Peapodi pingutused ei hirmutanud tuntud nimesid tegemast panust otse tarbijatele. Amazon.com maksis 42,4 miljonit dollarit osaluse eest Seattles asuvas HomeGroceris. Barksdale Group, endise Netscape bossi Jim Barksdale'i käivitatud riskkapitaliettevõte, valis oma esmainvesteeringuks NetGroceri. Bostonis asuv Streamline kogus kogu riigist 36 miljonit dollarit Inteli, SAP, GE Capital ja Nordstromi investeeringute näol.

Webvan, mille rajas Louis Borders Borders Booksist, oli kõikidest kõige hulljulgem

panus. 1999. aasta suvel kindlustas ettevõte 275 miljonit dollarit riskikapitalis. Om järgnevas aktsiate esmaemissiooniprospektis prognoosis Webvan 2002. aastaks 3(miljoni dollarilist kahjumit, kuid suutis siiski koguda peaaegu 400 miljonit dollari Müües ainult ühes paikkonnas (San Franciscos), ulatus ettevõte turukapitalisatsioo 1999. aasta lõpus 8 miljardi dollarini, pool tavalise toidupoegigandi Safeway omas Miks siis selline ärevus Webvani osas? Investorid nägid seda kui kõige tugevam veebitoidupoe ärimudelit. Webvan väitis, et ta suudab toime tulla järgmiste ülesan netega:

Lahendada klienditellimuste täitmise probleem. Webvani 7500 m2 suurustes, 2 miljonit dollarit maksvates jaotuskeskustes on kaasaegne automaatik ergonoomika ja infokorraldus. Miilidepikkused konveierid liigutavad kaup ülitõhusate inimpakendajateni, kelle liikumisraadius ei ole üheski suunas ü kuue meetri. Tark logistikatarkvara optimeerib kogu tarneahelat, alates ostu soovi sisestamisest kuni kättetoimetamiseni. Webvan kasutas olulisel määr rahakapitali, et arendada tõhus kojutoimetamise süsteem, strukturaalne kapital mida ettevõte kasutab kogu 1 miljardilise dollari riikliku kommertsteenust võrgu tarbeks.

Parandada kasumlikkust. Tavaline supermarketi kasumimarginaal on üks protsen Webvan ennustab, et nende tegevus täie töövõimsuse juures loob 8-pro sendilise kasumimarginaali, seda isegi madalate hindade ja 60 dollarist suur mate tellimuste puhul tasuta kättetoimetamise juures. Madalad kinnisvara- j tööjõukulud, vähendatud kaubakadu ja -riknemine ning paranenud ostuvõimsu muudavad asja. Kui Webvan ei suuda tegutseda täisvõimsusega või peaaeg täisvõimsusega (tõenäoline võimalus, kui kliendid on aeglased teenust omak võtma), kukub see mudel läbi.

Leiab parimad inimesed. Vähe aega enne avalikku aktsiaemissiooni palkas Webva Andersen Consultingu peaosaniku George Shaheeni endale tegevdirektoriks Shaheeni e-kaubanduse kogemus ja Borderi jaemüügialane tarkus moodustab võimsa kombinatsiooni. Ettevõtte juhatuses on tegevdirektor Tim Koogl Yahoo!st ja Christos Cotsakos ETrade'ist ning prominentsed riskikapitalistid Sequoiast ja Benchmark Capitalist.

Kinnistada kliendid enda juurde. Webvani lubadus klientidele — madalad hinnad tohutu valik; tasuta transport; mugav, pooletunnine, kättetoimetamise ajava hemik, vastavalt kliendile — on nii *online* kui ka *offline* konkurentidele rask järele teha. Webvan ennustab, et kliendid jäävad ühe, usaldusväärse majap damisteenuste tarnija juurde püsima ja et lõppkokkuvõttes majandab see suur osa klientide rahast.

Webvan, mille kliendikapital on loodud ettevõtte põhitegevusega — toidukaupade ja ravimitega — saavutab sellise positsiooni, mis võimaldab teha pakkumisi traditsionilistest tööstuspiiridest kaugemale. Võtmesõnaks on usaldus. Kui ostjad usaldavad Webvani värskete, ohutute toidukaupade kättetoimetamisel — et Webvan toob ainult tomateid katsuks ja värske leiva lõhna tunneks —, siis saab sellist kliendikapitali mõju kasutada mis tahes toodete ja teenuste turul.

Kuidas reageerib 500 miljardi dollariline supermarketitööstus e-äri väljakutsele? Esiteks, see konsolideerus. Ajavahemikul 1989—1999 toimus toidukaubanduses enam kui 50 miljardi dollari ulatuses äritehinguid, kuna supermarketid ja hulgimüüjad laiendasid oma suurusest tulenevat eelist WalMarti sarnaste uustulnukate ja uuendajate üle. Teiseks, mõned tuntud toidukauplused, näiteks Kroger, korraldasid *online*-etendusi omal käel.

Kuid suurem osa supermarketite tootekesksetest põhivaradest, kaasa arvatud tööspetsiifiline tarkus, äriprotsessid ja juhtimispraktika, ei rakendu internetis tehtava äri puhul. Toidupoe peamine analüüsiühik on kategooria: grupp omavahel seotud tooteid nagu apelsinimahl või konservoad. Supermarketid korraldavad kategooriaid, mitte üksikuid tooteid, kasumlikkuse pärast. Juhatajad, kellel on kasutada koondatud ja anonüümne klientide ostuinfo, kujundavad portfelli, mis sisaldab kaubavalikut, hinda, paigutust riiulitel ja reklaamtegevust, mis on mõeldud antud kategooria parima tulu saamiseks. Suur osa sellest analüüsist kasutab turustuse nelja P-d (*product, promotion, placement and price*): toode, reklaam, paigutus ja hind. Kaine kategooriate korraldamine võib müügilt kõrvaldada teatud liiki apelsinimahla — selle viljalihalise, näiteks — ja kaotada pikaajalise, kasuliku kliendi, kes ostab palju muid erinevaid kaupu.

Veebitoidupoed aga on kliendikesksed. Streamline'i tegevdirektor Tim DeMello ütleb, et tema äril on toiduainetega väga vähe pistmist: "Me ei tegutse toiduaineäris ega tooteäris. Me oleme kliendi elustiili ja suhete äris." Klient on analüüsi keskne element ja peamine muutuja kasumlikkuse valemis. Üksikud kliendid suunavad tootevalikut, paigutust, hinnakujundust ja reklaami. Traditsiooniline turuskorraldus ja neli P-d, nagu me neid oleme harjunud teadma, muutuvad igaennuks.

Kasvitäis toiduaineid Webvanilt või Streamline'ilt võimaldab teenindus-intentsiifistatud personaliseerimist. See võib sisaldada artikleid, millega poepidaja ostukorvi automaatselt täiendab, sest ta teab enne klienti, et sellel on seepi vaja. Streamline'i tooted on teisejärgulised, võrreldes mugava ostmiskogemusega.

Ülejäänud kolm P-d, reklaam, paigutus ja hind (*promotion, placement, price*) muutuvad samuti. Reklaam areneb ühesuunalisest edastusest kahesuunaliseks suhtlemiseks. Enam ei saadeta soovimatuid reklaame ja rämpsposti; kliendid tekitavad reklaammaterjali vaikimisi oma tarbimisharjumuste ja ostukäitumise kaudu.

Tellimine muutub mugavuseks. Ja hinnale keskendumise asemel kaasavad tarnij tarbijad vastastikusse hinnakujundusprotsessi. Kaheksandas peatükis esitame dig taalse majanduse raamkava turustuse nelja P asendamiseks.

Kliendikesksed *b-webi* juhtfirmad lisavad sisutarnijatele (st tootjatele ja tarnijatel väärtust klientidele parema ligipääsu, kliendiinfo ja parandatud kaubavarude ko raldamise kaudu. Sügav klienditundmine määratleb turuosasid suure täpsuseg Täpselt sihitud, interaktiivsed, rentaablid reklaamid võivad toimuda iga päe Strateegilised ristreklaamitegevused viivad sümbiootiliste suheteni *b-webi* tarnija seas.

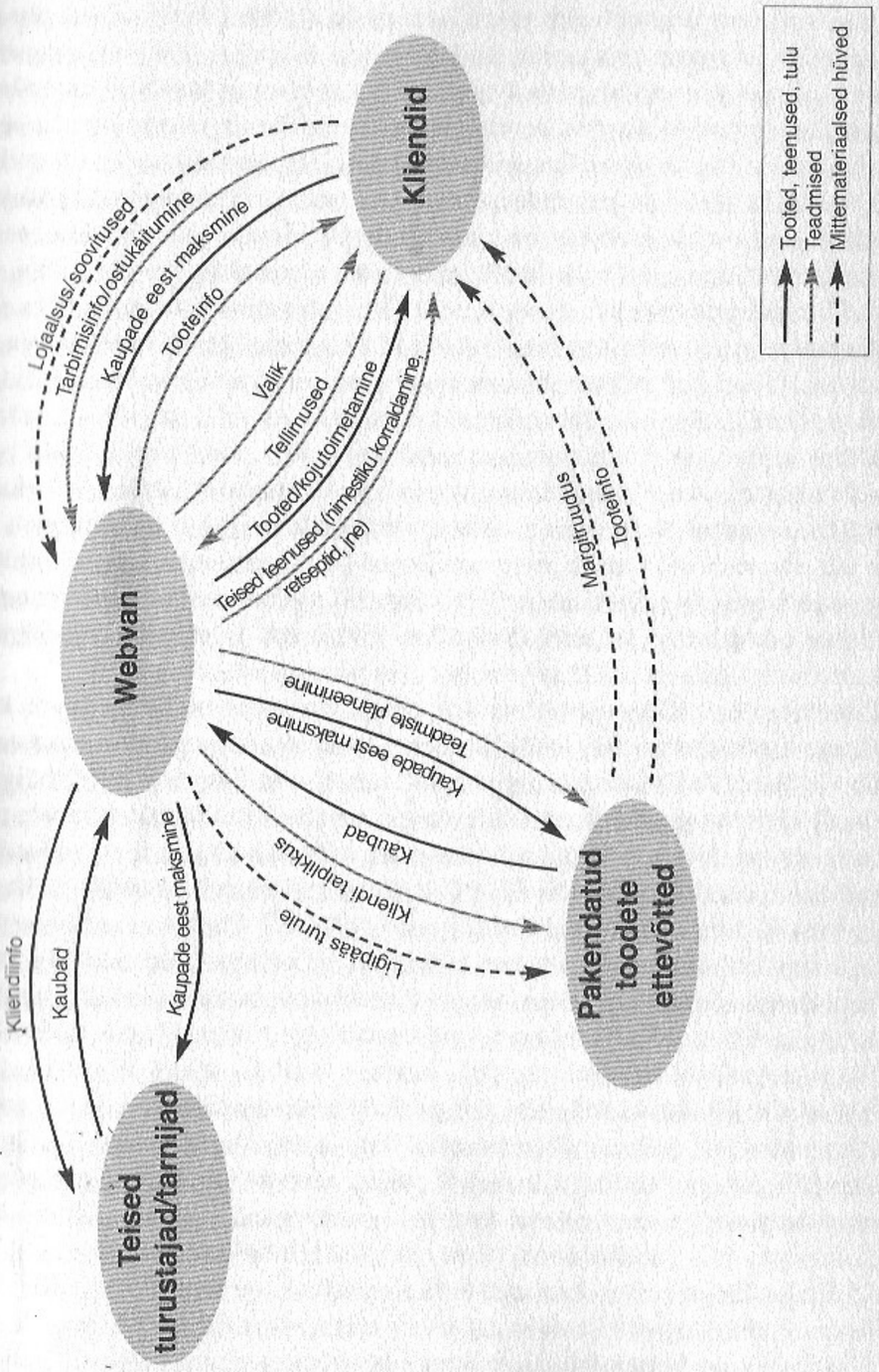
Miks toiduainete tootjad vahendajat täielikult ei kõrvalda? Mis takistab Procter & Gamble'il (P&G) e-kaubandusmootorit ehitamast ja Pamperseid otse klientide müümast? Ostjatel ei ole aega ega tahtmist välja otsida ja hinnata miljoneid toot variante, mida tuhanded tarnijad pakuvad. Nad soovivad juhitavat ja mugav valikut, mis vastab nende vajadustele. Sarnaselt hiilgab P&G oma kaubamärgi tooteinfo loomise poolest — mitte nõudluse koondamise, tehingute töötlemise v klienditellimuste täitmise poolest. Nii tarbijad kui ka tootjad vajavad selli teenuste jaoks vahendajaid.

MIDA AGREGATSIOONID TEEVAD?

Kui agregatsioonid kaupu valivad ja organiseerivad, hindu määravad ja klientid tooteid oma vajadustega sobitada aitavad, on neist klientidele kasu. Agregatsioon teevad klientidele ostmise mugavaks ja täidavad tellimusi, toimetades kaubad nen poolele teele või päris tarbimiskohta. Agregatsiooni põhiline väärtuspakkumi kliendile on optimeeritud kombinatsioon kuuest elemendist: valik, korraldus, hin mugavus, sobivus ja täitmine.

Sisutarnijad, kaupade tootjad või tarnijad, saavad samuti kasu agregatsiooni *b-web* osalemisest. Agregatsioonid jaotavad ja hõlvavad turge, valides kaupu ja andes too jatele mugava ning tõhusa ligipääsu nendele turuosadele. Sisuorganiseerimine võ mõjutada klientide ostmisotsuseid võimsalt. Agregatsioonid määravad hinnad korraldavad täitmise, vähendades niiviisi tootja ekspluatatsiooni- ja tehingukulusi Joonis 3-1 näitab hüvesid, mida naudivad osalejad Webvani-sarnases agregatsioo nis.

Agregatsioonid lisavad väärtust pigem vahetusprotsessile, mitte kaupadele enesele Home Depotist, mitte tootja juurest, ostetud vasar maksab rohkem, sest Home Depot seob väärtuse haamriga. See väärtus sisaldab valiku vasaraid (ja naelu asjatundja abi, mugavat ligipääsu ja Home Depoti kaubamärki, mis garanteer kvaliteedi.



Joonis 3-1 Webvani-sarnase agregatsiooni hüved

Furniture.com on veel üks tegev agregatsioon. Vaid Internetis tegutsev, mööb jaemüüja Furniture.com teenindab USA turgu. Ettevõtte 5000 kodusisustusesem valik, alates diivanitest ja toolides kuni valgustuse ja kunstini, on kaks korda suur kui enamikes suurtes jaemüügikauplustes. Furniture.com kombineerib lihts tehtava, veebipõhise tellimuse targa logistilise korraldusega, et traditsioonil jaemüügihindu lüüa, pakkudes samal ajal tasuta kättetoimetamist kõikjal USA Mõistes, et ostjate meelitamine mööblit ostma, ilma et nad seda kohapeal näeks on suur katsumus, kasutab Furniture.com uute tehnoloogiate võimalusi, et uuend da klienditeenindust, mis parandab ettevõtte sobitamisfunktsiooni. RoomPlanner interaktiivne töövahend, mis on rajatud Macromedia Flash'i tarkvarale ja võimald ostjatel luua ja mööbliga sisustada oma eluruumide virtuaalseid variant Sisekujundajatega saab ühendust 24 tundi päevas telefoni või jututubade kaud Furniture.com sihib hinnatud ostjatekategooriat; need on jõukad, veebitarga kolmekümne- kuni neljakümneaastased, kes ostavad keskmise või kallima hi naklassi tooteid. Selle *b-webi* sisutarnijad, kelle hulgas on 150 tootjat, finants- ja kindlustusteenuste tarnijat ning ostujärgne hooldusteenus nimega FurnitureMed saavad üleriigilise ligipääsu sellele väärtuslikule turuosale. Furniture.com suudab muuta praeguse 55 miljardi dollarilise, killustatud ja ebatõhusa mööbli jaemüü korralikuks äriks ja saada selle esimeseks võimsaks kaubamärgiks.

Chemdex turustab laboratooriumikemikaale ja varusid (mille hulgas on kõike alat Bunseni põletitest kuni laborirottideni) loodusteaduste uurimisasutustele, mis o ühe miljardi dollari suurune globaalne turg. Enne Chemdexi pidi hõivatud Ph.D tavaliselt kulutama tunde, et lehitseda soovitud asja leidmiseks mitmete sõltumatu tarnijate kataloogе ja korraldada tellimuse esitamiseks ja selle täitmise jälgimiseks mitmeid paberkandjaid. Vastavalt ühe Chemdexi kliendi sõnadele "võis 25-dollar line reaktiiv maksta koos üldkuludega 50 dollarit."[2] Chemdex kombineerib katalo gi enam kui sajast tarnijast, kes esindavad 120 000 toodet. Selle veebisisu, mil täiendavad sellised infoallikad nagu "Rakubioloogia sõnaraamat" ja geenide järje tuse andmebaas GenBank, on tehtud eesmärgiga muuta kliendi jaoks kõik-võim likult mugavaks. Intelligentne otsingutarkvara aitab ostjatel kiiresti leida vajaliku tooted. Ostjad saavad läbi viia otsinguid mitmetes tarnekataloogides toote nimetus kategooria, tarnija nime või võtmesõna järgi ja osta kemikaale mitmetelt ettevõtetelt ühe tellimusega. Chemdexi tarnijad, paljud nendest on väikesed ettevõtted, saava oma kataloogi üles riputada tasuta ja omandavad ligipääsu globaalsele turu kuludega, mis on vaid murdosa paberkataloogidele tehtavatest kulutustest Chemdexil ei ole oma kaubavaru. Selle asemel transpordivad FedEx ja UPS tel limused otse tootjalt kliendile, tagades monitooringu Chemdexi saidi kaudu.

PlasticsNet on firmalt-firmale portaal plastitööstuse jaoks. Ettevõte koondab mü jad (kummi ja muude toormaterjalide tarnijaid, seadmete tootjaid), ostjad (plas

ostjaid ja professionaale) ja rikkaliku tööstusspetsiifilise infokogu (materjalide spetsifikatsioonid, töötlemisalased koolitusmoodulid, karjäärivõimalused), luues väärtusvahetuseks viljaka konteksti. Ostjad vähendavad oluliselt oma otsingu- ja analüüsikulutusi, teevad paremini informeeritud otsuseid ja teostavad globaalseid riskostmis- ja soetamisstrateegiaid. Veel ühe hüvena saavad ostjad luua enda jaoks tegeli ostetavate artiklite kataloogi, kus on sees erinevad tarnijad. Müüjad ühinevad tõhusa ja kuluka müügikanaliga, millel on globaalne haare. 1999. aasta lõpus külastati plastiku-kogukonna saiti igal kuul 100 000 korral. Sarnaselt Chemdexile võimaldab PlasticsNet tehinguid ja konsolideerib tellimusi nii ostu- kui müügipoole jaoks. Eeruk ama tarneahela juhtimisteenused, nagu näiteks nõudluse prognoosimine, võimendavad kliendikapitali ja mitmekesistavad ettevõtte tuluallikaid.

Milline on PlasticsNeti-sarnase *b-webi* kasvupotentsiaal? Hinnangud lasevad oleta da, et 370 miljardi dollarilisest plastikutööstusest (seda vaid USAs) moodustab 35% majanduslik friktsioon, mille on tekitanud mittetõhus turustamine.[3] Kui PlasticsNet ja tema konkurendid kõrvaldavad vaid 10% nendest kuludest, siis vabastavad nad 13 miljardi dollari ulatuses väärtust.

Nende näidete kohaselt tegelevad agregatsioonid kolme kaubakategooriaga: materi alsed, füüsilised tooted — raamatud, toidukaubad, elektroonika ja autod; infokaubad — uudised, meelelahutus, töökohtade info ja tööstusloendid; ja teenused — e-post ja professionaalne kogemus. Teisisõnu, agregatsioonid suudavad kõikama saada peaaegu iga tootega, mida hindab ükskõik milline klient igasugusel kujul. Agregeeritud kaupade puhas väärtus USA majanduses on üle ühe triljoni.

Agregatsioonid müüvad tavaliselt kaupu kindlaksmääratud hinnaga, ehkki ükski sind pole kahtlemata alaliselt kindlaks määratud. Jaemüüjad võivad hinnaalanduste saa edukat lobitööd teha, mõnikord teevadki. Ettevõtted peavad läbirääkimisi siis, kui nad ostavad suures koguses või maksavad varem. Kuid enamasti on fikseeritud sind olnud industriaalmajanduse sobitus, sest füüsiliste toodete hinda on lihtne määrata. Valem on lihtne: hind võrdub tootmis- ja turustuskulude marginaaliga, plus hinnalisand, mis katab üldkulud ja annab mõistlikku tulu investoritele. Teenustel on ka tootmissisendi- ja turustuskulud ning nende hind määratakse ennekõike võttes samamoodi. Info on alati erinenud. Näiteks ajaleheartikli tootmise esialgsed kulud paigutatakse esimesesse koopiasse. Trükkimise ja turustamise mar ginaalkulud mõjutavad suurel määral ajalehe hinda. Carl Shaprio ja Hal Varian kirjutavad oma raamatus *Information Rules* välja, et Internet muudab infokaupade reegleid: sest nende marginaalsed turustuskulud lähenevad nullile.[4]

Ühtlasi ilmata pikast traditsioonist, on fikseeritud hinnad rünnaku objektiks. Mitte ainult info pärast, vaid ka teenuste ja kestuskaupade pärast. Olenemata sellest, kas see on Coca-Cola, mis häälestab oma hindu kuuma ilma tõttu (reaalajas, terves pro grammeeritud müügiautomaatide võrgus) või Wal-Mart, mis määrab hindu, et

maksimeerida kodukaupade ostukorvilt (selle üksikute koostisosade asemel) saad
vat tulu, on fikseeritud hinnakujundus määratud muutuma vähem tavaliseks. M
arutasime dünaamilist hinnakujundust 2. peatükis.

AGREGATSIOONID: PROOVIREISIJA SURM (JA ELU)

Agregatsioonid on sama vanad kui kommertstegevus ise. Viimati muudeti ne
tööstusrevolutsiooni ajal. Siis, ja ka praegu, kiirendasid muutust võrgutehnoloogia
— raudtee, telegraaf ja postiteenused. Universaalkaupmehed, linnaturud j
maapoepidajad pühiti kõrvale uute (sel ajal) agregatsiooni ärimudelite poolt, nag
seda on kaubamaja (Macy's), postimüügikeskus (Sears, Roebuck and Company
jaemüügikett (Woolworth's) ja spetsialiseeritud hulgimüüja. Sellised industriaal
jastu agregaatorid domineerisid turustuses terve kahekümnenda sajandi.
Traditsioonilised agregatsioonid on vastakuti uute strateegiliste katsumustega. Ja k
tootjad, kes oma kaupade turustamisel ja müümisel sõltuvad agregaatoritest
Olenemata sellest, millises tööstuses te tegutsete, satute vastamisi ühe stsenaariu
miga nendest neljast:

Esimene stsenaarium: Välised agregatsiooni *b-web*id tungivad teie tööstusesse
kujundavad uue ärimudeli, loovad digitaalsed infrastruktuurid ja pakuvad klien
tidele enneolematuid väärtuseliike.
Teine stsenaarium: Tootjad suhtlevad otse klientidega.
Kolmas stsenaarium: Olemasolevad vahendajad tunnevad ära digimajanduse võ
malused ja karid ning muudavad endid *b-web*ideks.
Neljas stsenaarium (kõige tõenäolisem): Aset leiavad kõik kolm eelnevat stsenaariumi.

Esimeses peatükis nimetasime neljandas stsenaariumis toimuvat *polümedia*
siooniks ehk ostja- ja müüjavaheliste, väärtust lisavate vahendajate kiireks paljun
miseks. Polümediatsioon juba esineb sellistel elavatel tarbimisturgudel nagu meel
lahutus, ja tavalisemates, firmalt-firmale äritegevuses.

Strateegilised mõjupunktid

Mõelge 1,3 triljoni dollarilisele globaalsele turule, kus juhitakse ettevõtete kas
tatud ressursse, kaasa arvatud sellised kaubad nagu arvutid, bürootarbed, telekom
munikatsiooniseadmed ja reisimine. (Otsesed sisendid tootmisse, nt Genera
Motorsi teraseostud või Microsofti tööjõukulud, ei lähe arvesse.) Kõikide töös

isharude ettevõtetel, olenemata nende suurusest, peavad olema tegevusressursid.
Ariba Network koondab tegevusressursside tarnijaid ja tarbijaid. Nende tarbijate hulgas on mõnesaja töötajaga, keskmise suurusega ettevõtted, Fortune 500 gigandid Chevron ja Dow ning tarbijale mõeldud arvutite tootja Dell. Dell on võrgustikus ka tarnija, nagu ka Chemdex, jaemüüjad Staples ja Barnes & Noble ning 70-aastane remondi ja hooldusteenuste tarnija Grainger (tõend, et traditsioonilised agregatsioonid suudavad muutuda ja uue majandusega kohaneda).
Ariba muutus kiiresti üheks NASDAQi kuumadest aktsiatest. 2000. aasta jaanuariks oli ettevõtte aktsia väärtus alates esimesest avalikust aktsiaemissioonist 1999. aasta juunis kasvanud 800%, ja enamik analüütikuid andis jätkuvalt aktsiale reitinguid "osta" ja "osta kindlalt", seda suhteliselt uue ettevõtte puhul tundmatul turul — tegevusressursside korraldamisel (*operating resource management — ORM).*
Enne kui Ariba tegutsema hakkas, ei olnud ORM suurem asi turg. Enamik ettevõtteid ostis tegevusresursse mitmetelt tarnijatelt, kellega neil olid lõdvad, sõltumatud suhted. Ostmisprotsess — alates tellimise alustamisest kuni selle täitmiseni — oli paberitest üle ujutatud. Arvete- ja kataloogimisstandardeid ei eksisteerinud. Sisemisi ostmissüsteeme, tavaliselt ettevõtte ressursside planeerimise (ERP) tarkvara, mis töötab tehnoloogilisel platvormil "klient-server", ei olnud ORMi jaoks kujundatud. Igaüks ettevõttes võis nõuda uut bürootooli, kuid vähesed pääsesid keerukatele ERP süsteemidele ligi või said nendest aru. Mavericki ostjad põiklesid nõrgast korporatiivsest kontrollist kõrvale ja maksid tunnistamata tarnijatele maksimumhinda või lihtsalt ostsid asju, mida nad ei pidanud ostma. Mavericki ostmine üksi lisas juba niigi ebatõhusale protsessile kolmandiku kuludest.
1996. aasta algul nägid seitse Ariba rajajat võimalust kasutada täiesti uut ärimudelit. Potentsiaal oli tohutu, kuna ORMist saaks kasu iga ettevõtte igas tööstusharus. Ariprotsessi lahend pidi tõhusalt ja kerge vaevaga ühendama miljoneid lõpptarbijaid (korporatsioonide töötajaid) tuhandete tarnijatega ning korraldama miljoneid tehingaid. Vajati avatud, kohandatavat, kõikjale ulatuvat võrgustikku – seega olid ideaalsed tingimused agoraa *b-web*i jaoks.
Ariba alustas sellega, et keskendus kliendiväärtuse ühele ainsale elemendile - mugavusele. Ariba kaasasutaja Bobby Lenti sõnade kohaselt otsis Ariba "strateegilist eelist".[5] Suhteliselt lihtne osa Ariba tarkvarast, ettevõtte intranetil põhinev ja selle kaudu ligipääsetav brauser võimaldas üksikutel töötajatel sõlmida ostutellimust. Liides oli selge, lihtne ja intuitiivne. Ariba nimetab seda *walk-up* kasutajaliideseks, programmiks, mille kasutus on enesestmõistetav. Kuna see oli mugav, siis töötajad kasutasid seda ja järgisid vaikimisi ettevõtte ostureegleid ja protokolle. Ariba tarkvara, ehkki see ei olnud tarnijatega veel täielikult integreeritud, säästis ettevõtte klientidel palju raha.
Järgmisena hakkas Ariba valikut suurendama. Ettevõte oli hoolega valinud oma esimesi kliente, kes ei olnud tingimata kõige suuremad tegevusressursside ostjad,

kuid nad olid pälvinud tunnustuse, näiteks Visa ja AT&T. 1997. aastal tegi Ariba tarnekogukonnale vastupandamatu väärtuspakkumise: suured ja tähtsad ettevõtted kasutavad Ariba tarkvara; kui soovite nendega ühendust saada, siis on teil kasulik rakendada meie standardeid. Vastavalt Bobby Lentile oli Cisco saamine Ariba klientide hulka tarnijatele võimas tõmbenumber: "Siin ütlesid iterneti ristiisad neile, et tuleb ühineda." Paljud tegidki seda. Suurema tarnijate arvu juures suurenes pakkumiste valik. Liikudes tohutu kiirusega kriitilise massini, kasutas Ariba oma kasvavat sortimenti uute klientide registreerimiseks.

Ariba viimane manööver oli Ariba Network, avatud ORM-turuplats veebis. Ariba Network edastab oma väärtuspakkumise järelejäänud elemendid. Veebipõhine tehingute marsruutimine kõrvaldab tellimuse täitmise protsessist vaheetapid ja nendega seotud kulutused. Töötajad sõlmivad ostulepingud, mis saadetakse elektrooniliselt otse tarnijatele. Paberikulud haihtuvad. Tarnijatevahelised reitingu määramise ja otsinguteenused aitavad ostjatel kaupu oma vajadustega sobitada. Tõhusus alandab hindu. Äärmiselt üksikasjalik, organiseeritud info on Ariba Networki edukuse ajendiks.

Ajavahemikul 1997—1999 kasvas ettevõtte aastatulu enam kui 40 miljoni dollari võrra. Võrgustikul on üle 20 000 tarnija ja üle 50 kliendi, kes kulutavad tegevressurssidele kokku 150 miljardit dollarit.

Ariba lähenemine ärimudeli uuendamisele seisnes strateegiliste mõjupunktide identifitseerimises ja süstemaatilises rakendamises ettevõtte sihtturul. Agregatsioonid peaksid kindlaks määrama strateegilised mõjupunktid, esitades järgmisi küsimusi: kuidas mõjutavad internetistatud tehnoloogiad sortimenti, korraldust, hinda, sobivust, mugavust ja täitmist nii eraldivõetuna kui ka suhtes teistega? Iga väärtuspakkumise element, mida saab edastada tõhusamalt, suuremal hulgal või lihtsalt teistmoodi,

on strateegiline mõjupunkt. Järgmiseks küsige, kuidas mõjutavad kliendid väärtuspakkumist nii üksikute osalejatena kui ka kogukonna liikmetena? Kui leitakse uusi viise väärtuselementide kombineerimiseks ja klientide kaasa haaramiseks, kerkivad esile uued ärimudelid.

Sortiment

Tohutu tarnijatevaheline sortiment Ariba-sarnases firmalt-firmale agregatsioonis on klientidele võimas tõmbenumber. Sortiment on pikka aega olnud mõjupunkt ka firma- ja eraisikutevahelise agregatsiooni jaoks. 1920. aastatel sõitsid selvesupermarketid (Piggly Wiggly Memphises oli esimene) oma suurte ruumide ja suure sortimendiga nagu buldooserid nurgapealsetest toidupoodidest üle. 1980. aastate algus es tegid laojaemüüjad, näiteks Price Club ja Costo, tagasiteene; nad ründasid super-

marketeid nende oma "rohkem ja lihtsamalt" vorminguga (vähem valikut ja suuremad partiid) ja haarasid endale suurema osa tööstuse kümnendikasvust.6 Kategooria vallas tugevad tegijad, näiteks Toys"R"Us ja Staples, kombineerisid kitsa tootefookuse märkimisväärse tarkusega ja domineerisid jaemüügis 1990ndatel. Füüsilised jaemüüjad võisid alati konkurente suurema sortimendiga üle trumbata, tingimusel, et nad tulevad toime suuremate investeeringutega ladudesse, kinnisvarasse, riiuliruumi jne.

Digitaalsed agregatsioonid peavad sortimendi osas järele mõtlema. Esiteks, ostjad saavad omaenda sortimendi koostamisel kasutada ulatuslike, põhjalike ja rentaablite tarnijatevaheliste otsingute tegemiseks internetti. Intelligentsed agendid (vaata lisalugu) tõstavad tarbijate rahulolutunnet. Kliendid ei hinda väärtuse koondajaid enam üksnes sortimendi tõttu.

Kuna internet aitab kaasa sortimendi eraldumisele füüsilisest laoseisust, saavad *online*-jaemüüjad alustada kaupade supersortimendi pakkumisega. Ühest miljonist nimetusest, mida Amazon.com 1995. aastal oma esimesel tegevuspäeval pakkus, oli laitu kogutud vaid peotäis. Viis aasta hiljem oli sortiment kasvanud 4,5 miljoni nimetuseni. Ettevõttel on nüüd suur kaubavaru, kuid ta ladustab siiski vaid murdosa pakutavast. Amazon.com'i "müü kõike, ladusta vähe" strateegia nõuab keerukat *b-webi* orkestreerimist ja integreerimist. Sait esitab veatult mitmete sisutarnijate raamatuvalikut ja andmeid kättesaadavuse kohta, tarnijate hulka kuuluvad sellised nimed nagu Ingram Book Group ning Baker &Taylor ning erakirjastused McGraw-Hill ja IDG Books.

Kui sortiment ületab tavalised toote, tööstuse ja geograafilised piirid, tekivad uued konkurentsivõimalused. Kliendivajadused — mitte traditsioonilised turukategooriad — peaksid dikteerima selle ulatuse. Toidukaubad moodustavad Streamline'i põhilise sortimendi, kuid keemiline puhastus, joogiveeteenused, videolaenutused — aitavad seda eristada. Streamline võiks valikusse lisada veel pangateenused, küüdipakkumise või mähkmete müügi. Amazon.com koostas oma sortimendi meisterlikult, liikudes kiiresti CDdele, videotele, DVDdele (digitaalne videoplaat), mänguasjadele, tarkvarale ja elektroonikale, pärast seda kui oli saavutanud raamatutega surmava haarde. Ettevõtete oksjonid ja Z-Shop'id (kirju kogum kaupmehi, kes rendivad ruume ja maksavad tehingumakse) suurendavad sortimenti rohkem kui 19 miljoni nimetuseni.

Korraldus

Ariba sortiment on laiaulatuslik, alates tikitud kübaratest kuni Etherneti kaablini. Ettevõte korraldab oma sortimenti eelkõige vastavalt ärifunktsioonile (nt ORM) ja seejärel vastavalt klientidele. Ostjad omakorda organiseerivad sortimendi sisu oma

ostude sageduse ja tarnijaeelistuse järgi. Üldiselt muudab firmalt-firmale agrega-
siooni korraldus ostmise mugavaks ja tõhusaks.
Jaemüügi valdkonnas on sisuorganiseerimine tavaliselt teeninud kahte isandat –
ostjaid ja müüjaid. Agregatsioonid korraldavad kaupu ettenägevalt ja intuitiivse-
nii, et ostjad saava kerge vaevaga leida vajaliku. Kuid nad kujundavad ka kaupade
paigutust, et mõjutada ostjate otsuseid. Müüjad maksavad kohtade eest riiulitel, mis
asuvad silmakõrgusel, või eriliselt hea nähtavusega väljapaneku eest. Füüsiliste
supermarketite väljapanekud viivad ostmiseks kuluva aja, mitte mugavuse, maksi-
mumini. Selleks, et jõuda valmistoodete osakonnast piimatoodeteni, peate minema
läbi terve poe.
Digitaalsed agregatsioonid ei saa kasutada ruumi niisama lihtsalt. *Online*-toidupoe
pidaja ei saa sundida kliente lehekülgede kaupa lihalõike vaatama, enne kui nad või-
vad juurvilju osta. Sama lugu oleks ka siis, kui Charles Schwab kasutaks järjekind-
lalt navigeerimistrikke, et oma kaubamärki kandvaid investeerimisfondi väl-
pabereid konkurentide omadest enam reklaamida — kliendid seaksid ettevõt-
objektiivsuse kahtluse alla.
Mõned agregatsioonid annavad klientidele täieliku kontrolli organisatsiooni üle.
Kliendiportaal Excite kutsub kasutajaid looma personaalseid portaale, kus nad
saavad endale valida sisu paigutuse, kirja ja pealkirja värvi. Inimesed, kes
investeerivad aega, et personaliseerida Excite'i lehekülge, tulevad tõenäoliselt
tagasi. Western Governor's lubab oma üliõpilastel endil oma haridust korraldada,
lastes neil valida kursusi mitmetest haridusinstitutsioonidest. Teised agregatsioonid
organiseerivad automaatselt sisu, mis baseerub klientide varasematel külastustel.
MP3.com'i sektor *My Favourites* pannakse kokku kasutaja varasemate muusikava-
likute põhjal; üks klõps, ja kogu valikut mängitakse ette katkematult, nimestiku
alusel.

Kõikidest agregatsiooni väärtuspakkumise elementidest on just korraldamise
suurim uuendamistõotus. Füüsiline jaemüüja saab kasutada kaupade staatilist-orien-
tatsiooni kolmes dimensioonis; kirjastaja on piiratud kahega. Digitaalse sisu organi-
iseerimine võib olla mitmemõõteline, dünaamiline ja interaktiivne. Aeg ja *online*-
sisu kohta saabuvad vastureaktsioonid asendavad füüsilise ruumi kolmandat dimen-
siooni.
Online-apteek PlanetRx organiseerib sisu vastavalt mitmetele omadustele, näiteks
traditsioonilised osakonnad või tootemargid. Selle "eCenterid" klassifitseerivad
kaupu vastavalt demograafilistele näitajatele (laste hooldus, vanurite hooldus) või
haigustele (Alzheimeri tõbi, rinnavähk) ja jälgivad ostumotivatsioonide mõist-
miseks ja teeninduse parandamiseks kliendi oste.
Digitaalselt organiseeritud sisul võib olla piiramatu ulatus. Füüsilise kaubamaja

AGENDID

Tarkvaraagendid, eriti need, keda peetakse intelligentseks, võivad kogu veebi muuta virtuaalseks riiulkaubamajaks. Ehkki agendid on klientidele õnnistuseks, suudaksid nad agregatsioonid olematuks muuta.
Seda seetõttu, et tarkvaraagendid saavad lihtsalt taastada agregatsioonide põhifunktsioone. Lihtsad agendid, nagu Jango ja Bargain Finder, loovad sortimenti otsides ja hinnates erinevate tarnijate kaupu. Kliendid valivad sellised kriteeriumid nagu hind, tootja ja tootemark. (Tasub märkida, et 1999. aasta agendid otsisid tavaliselt jae- või hulgimüügitasandil, mitte tootjatasandil. Selle asemel, et müügikanaleid kvaliteetsusadeks lahti võtta, nad vahendavad neid mitmekülgselt.)
Targemate agentide järgmine põlvkond rahuldab näiteks selliseid nõudeid: "Mu tütar lõpetab täna keskkooli ja mul pole aimugi, mis lastele tänapäeval meeldib." Sellisel juhul aitab agent kliendil täpsustada nii soovi, kui ka sobivaid kaupu leida. Sellist liiki teenust võib nimetada ka kingiteenuse reklaabinumbriks — 112-ks. Näiteks, võite paluda agendil leida teie kaastöötaja jaoks ebatavaline kingitus hinnaga alla 20 dollari. (Märkus: Me proovisime, ja agent soovitas kadaka-bonsaid, mis maksab 14 dollarit.) Need agendid konkureerivad agregatsiooni sobitamisfunktsiooniga.
Agendid võivad sundida agregatsioone ka hinnaläbirääkimisi pidama. Kujutage ette agenti, kes õhutab hinnapakkumissõdu tarnijate vahel, ise samal ajal parima pakkumise leidmiseks veebis ringi luusides. Et riisugustele agentidele vastu astuda, võivad tarnijad kasutada omaenda agente.
Hoolsed agendid loovad ultranutikaid ostjaid, kellel on veelgi suurem kontroll väärtuspakkumiste üle. Agendid lahendavad keerukad kompromissid hinna, kvaliteedi, tootemargi, kättetoimetamise ja maksemisvõimaluste vahel, et väärtust kliendi jaoks maksimumini viia. Täpselt sama teevad ka agregatsioonid.

riiulil hiilib iga seal asuva asja taga veel üks samasugune asi või tühi riiul. Digitaalset riiuliruumi jätkub igaveseks. Kujutage ette, et panete *Terminator 2* DVD oma elektroonilisse ostukorvi ja otsekohe näidatakse teile kogu *Terminator*iga seotud sisu: videomängud, mängukujud, teised Arnold Schwarzeneggeri filmid, lingid fännisaitidele ja muu sarnane. Klikkige "Arnoldi" ikoonile ja sisu reorganiseerub, et näidata teile videolõike filmist *Pumping Iron* (1970. aastate dokumentaalfilm kulturismivõimlemisest), kutset liituda Vabariiklaste Parteiga ja *Cigar Magazine*i elektroonilise väljaande lisanumbrit.

Sobitamine

Selekteerimise eraldamine füüsilisest kaubavarust võib ostja käitumise segi lüüa. Riiete ostmisel meeldib ostjatele esemeid katsuda ja selga proovida.

Kosmeetikaostjad soovivad testida värve oma loomuliku nahavärvi taustal. Siin e veebikaupmehed halvemas olukorras kui nende füüsilised osapooled.
Mõned agregatsioonid on loonud uuenduslikud teise põlvkonna digitaalsed lahe dused. Lands'End pakub veebis oste tegevatele inimestele võimalust luua ja riie da ostja järgi kohandatud kolmemõõtmelisi mannekeene, mis põhinevad nen kehatüübil, juustevärvil ja -lõikusel ning nahatoonil. Rootsi rõivabutiik Boo.co pakub veelgi üksikasjalikumat virtuaalset ostmiskogemust, mille käigus võivad o jad liigutada virtuaalseid mannekeene ja suhelda müüginõustajatega. Paremini k sobitamistöövahenditena, toimivad sellised omadused ehk turustustrikkide puh Parim teenindus on lihtne. Furniture.com näiteks toimetab tõelised kangaproov kätte 48 tunni jooksul.
Kliendid saavad digitaalseid sisutükke tasuta maitsta. Enamik *online* CD müüja paneb üles helinäidiseid. *The Wall Street Journal* annab tasuta ära arhiveeri pealkirju ja sisukokkuvõtteid.
Firmalt-firmale ostmine on suuremate panustega infol toimiv mäng. PlasticsN sarnased portaalid koondavad sisu tarnekataloogidest, tehnilistest teatmikest müügipersonali ajudest, võimaldades firmalt-firmale ostjal teha paremaid ostuot seid sekundi murdosa jooksul.
Sobitamine võib iseenesest olla elujõuline äritegevus. Erinevalt traditsioonilise kinnisvaraagendist, kes saab kõige rohkem kasu siis, kui ostate ühe tema nimeki jas olevatest kinnistustest, aitab HomeAdvisor teil leida sobiva maja kõikid saadaolevate seast, koondades ostuprotsessi toetamiseks rikkaliku infovaliku. K leitakse sobiv variant, võtab HomeAdvisor oma partner-kinnisvarakreeditorid viitemaksu.

Hind

Maailm tallab teie ukseni sisse teeraja, et teha parimat — või ka odavamat pakk mist. Lähemas perspektiivis võivad agregatsiooni *b-web*id kasutada vähendat tehingukuludest saadud vahendeid, et hindu kärpida või katta lisandunud teenus kulusid (näiteks tasuta kojutoomine). Kliendid kogunevad karjadena veebi, se kasulik tehing meeldib kõigile. Pikemas perspektiivis vaadatuna kaovad ne kuludega seotud eelised tasapisi ja agregatsiooni *b-web*id hakkavad konkureerim oma pakkumiste eristamise ja oma klientide lähema tundmise pärast.
Maailmas, kus oksjonid ja teised dünaamilise hinnakujundusega ärimudelid levi kiiresti, hakkavad agregatsioonid konkureerimise eesmärgil fikseeritud hin reegleid painutama. Seni oli seda tavaliselt raske teha, sest kõik ostjad jagas omavahel hinnainfot. Kuna aga veeb areneb avalike ligipääsukohtadega v

gustikust personaalsete ostuportaalide kogumiks, siis muutub kõik personaliseeri tavaks — hind kaasa arvatud. Agregatsioonid suudaksid saavutada alljärgnevat:

Suurendada kliendi lojaalsust. Tavalistel ettevõtetel on vähe stiimuleid klientide lojaalsuse tasustamiseks. Kuna lojaalsus väljendab väärtust, mida kliendid toodetesse ja teenustesse annavad, saate te oma parimatelt klientidelt küsida kõrgeimat hinda, nagu soovitavad Don Peppers ja Martha Rogers.[7] Paljud ettevõtted juba toimivadki nii: tutvumispakkumised ajakirja tellijatele on tasu uutele klientidele, mitte püsiklientidele. Peppers ja Rogers väidavad, et personaliseerimisega saavad müüjad tegelikult oma parimate klientide puhul kasumimarginaali aja jooksul suurendada. Võib olla saavad, kuid *offline*-maalimas põlgavad kliendid sellist käitumist. Ultraläbipaistvas *b-web*is ei pruugi kliendid sellist diskrimineerimist samuti taluda.

Kuidas on lood vastupidisega – kuidas tasustada madalamate hindadega oma parimaid kliente? Püsikliendid annavad juba kõige rohkem kasu. Nad ostavad rohkem ja nende ennustatavad nõudlusmallid ja madalad teeninduskulud alandavad tegevuskulusid. Püsikliendid soovitavad uusi kliente, ja kui nad ühendatakse kaubanduskogukondadesse, saavad neist võimsad turustusagendid. Agregatsioonid võiksid hindu kohandada nõnda, et need väljendaksid individuaalsete klientide loodud väärtust. Interneti toidupood võiks teha aastalõpu allahindluse hulgioste tegevatele ostjatele, kelle puhul tellimuste täitmise kulud on madalad. Hindade alandamine püsiklientidele tugevdab digitaalset kliendikapitali.

Siduge, siduge ja veelkord siduge. Allahindlused hulgiostu puhul (osta kaks ülikonda ja saad kolmanda poole hinnaga) või siduskaupade ostmine (osta kast veini ja saad klaasid tasuta) on tavalised, kuid mitte väga huvitavad. Veebis, kus traditsioonilised tööstuspiirid on kadumas ja tehnoloogia muudab võimatu võimalikuks, võime ette kujutada täiesti uusi kaupade kombineerimise ja hinnamääramise viise. Näiteks, korvitäie toidukaupade hind võib muutuda reaalajas, vastavalt korvi pandud sarnaste tootemarkidega toodete arvule. Kliendid paneksid oma ostukorvi kokku nagu ristsõnamõistatuse, asetades sinna tooteid, mis koos annaksid parima kogühinna. Või teine näide: kui ostetakse pakk Pamperseid, saaksid toidupoodide *b-web*id koos finantsteenuseid ja sisu tarnivate partneritega anda natuke raha klientide hariduse säästufondi.

Mõelge väikestes mõõtmetes. Võtke enda valdusesse kollektiivne rikkus, mis on hoitud rahakassadesse üle kogu Põhja-Ameerika, ja te saate rikkaks. Inimesed muudavad sellist vaske harva kullaks, sest tehingukulud (raha lugemine ja selle panka tarimine) ületavad tehingu väärtuse. Müüjatel on sama probleem, kui nad

püüavad veebis väikesi makseid koguda. Mikromaksete süsteem, mis on võimeline tegema tillukesi tehinguid tühiste kuludega, hävis täielikult veebi varasel ajajärgul. Kui probleem lahendatakse varsti ja päästetakse valla terve rida uusi hinnakujunduse mudeleid. Global Sources koondab tuhandete tarnijate tooteinfot (alates silikoonkiipidest kui kummitrigeriteni). Üksiku toote omadusi tutvustava lehe väärtus kõikidele klientidele on tibatilluke. Ilma mikromakseteta ei saaks Global Sources mõeldagi üksikute kirjete maksustamisele. Mikromaksudega on Global Sourcesil olemas alternatiiv oma reklaamist-juhitud ärimudelile.

Mugavus

Mugavuse epitoom on mitte millegi tegemine — teie vajadused rahuldatakse, ilma et teil tuleks selleks end pingutada. Veelgi mugavam oleks, kui teie vajadused rahuldataks enne, kui te oma vajadustest isegi teadlik olete.

Veeb muudab selliseid püsivaid kaubandusega seotud mugavuse mõisteid nagu asukoht ja lahtiolekuajad. Inimesed ajavad äri küberruumi igal nurgal igal ajal, öö ja päeval. Ja Bill Gatesilt laenatud sõnadega: see nõuab veebi integreerimist inimeste eluviisidesse, ja mitte vastupidi.

Streamline'i "Ärge laske otsa saada" teenus pakub pilguheitu tulevikumugavusse. Kasutajad määravad kindlaks asjad, mis neil kindlasti olema peavad, näiteks žiletid ja pesupulber, ja Streamline täiendab nende varusid automaatselt. Täna määravad kliendid varude täiendamise sageduse varem ära, kuid homme ei pea nad seda enam tegema. Toidupood saab teada klientide tarbimismustrid ja ei lase varudel kunagi lõppeda.

Tellimuste täitmine

Amazon.comi tellimuste täitmismudel on arenenud sellest ajast, kui ettevõte ainult raamatumüügiga tegeles. Siis oli tellimuste täitmine lihtne ja *b-webi* partneritele kergelt üle antav. Amazon.com edastas tellimused Ingramile, kus need pakki pandi ja UPSile koju toimetamiseks üle anti. Amazon.com maksis Ingramile lisatasu kauba viimise eest otse kliendile ja võttis klientidelt eraldi kättetoimetamistasu. Raamatumüügi kasvades hakkas *online*-raamatumüüja endale lattu võtma piiratud hulgal enam müüdud raamatuid. Tellimuste täitmine laost andis suuremat kasumimarginaali ja vähendas defitsiidiriski, mis ohustab suhteid klientidega. Kui ettevõte läks edasi muusika, filmide, tarkvara, elektroonika ja mänguasjade müümisele, jätkati sama mudeliga, sõlmiti partnerlussuhteid sisutarnijatega (tarnijad, hulgimüü-

jad ja tootjad), kes olid nõus klientidele kaupa otse kätte toimetama, ja võeti ise lattu valitud, kõrge käibega kaupa.

1999. aastal ehitas Amazon.com Ühendriikides seitse ulatuslikku tarnekeskust (mõnede analüütikute ja aktsionäride meelehärmiks, kuna nemad nägid Amazon.comi väiksuses väleduse ja kasude allikat). Kuid ettevõtte äritegevuse kasvav keerukus ei jätnud muud valikut. Klient võib järgmiseks päevaks tellida kaupa kümnelt erinevalt tarnijalt korraga. Mis veelgi olulisem, Amazon.comi pikaajalise kasumlikkuse väljavaated sõltusid suurenevatest kasumimarginaalidest ja ristmüügist tuleneva kliendiosa kasvamisest.

Nagu Webvan, nii keskendus ka Amazon.com tellimuste täitmisele kui võimalikule eelisele:

Suuremad kasumimarginaalid. Amazon.com kõrvaldab paljud tarnijad müügiredelilt ja suhtleb otse tootjatega. Selle asemel, et tarnijale hinnatõusu ja otse kättetoimetamise eest maksta, ostab ettevõte hulgi, alandatud hindadega ja saab ise kliendile transpordimaksud endale.

Turu nõudluse korraldamine. Et uurida oma klientide andmebaase ja ennustada nõudlust, kasutab Amazon.com parimaid programme, mida pakub tarnimistarkvara tarnija i2. See info aitab määrata, milliseid kaubaartikleid oleks kasulik lattu varuda.

Tellimuste kategoriseerimine. Amazon.com kasutab "A,B,C" kategoriseerimissüsteemi, mis annab tellimuste täitmise kohustused vastavatele sisutarnijatele. "A" kaubad on bestsellerid, mis saadetakse teele Amazon.comi ladudest. Tarnijad edastavad vähem populaarseid "B" kaupu täppisajastusega. "C" kaubad toimetavad Ingrami-sarnased tarnijad tavaliselt otse klientidele koju kätte.

Tõhusus. Kogu süsteem on kujundatud selleks, et viia kliendi rahulolu maksimumini — õigeaegse kättetoimetamise kaudu, samal ajal kulusid vähendades.

KAASAKE KLIENDID VÄÄRTUSE LOOMISSE

Siiani oleme keskendunud väärtusele, mida agregatsioonid klientidele edastavad. Edukad *b-webid* kaasavad väärtuse loomisse ka kliendid.

Kliendid ei tea alati, kui suur nendepoolne panus on. Procter & Gamble'i hinnangul moodustab klientide panus 13% toidukaupade tootmise kulustruktuuris. Võttes 20% kogukasumi ja umbes 450 miljardi dollarilise kauba kogukäibe USAs, annaks see välja kuni 10 miljardit dollarit aastas.

Kliendid loovad väärtuslikku infot poes sisseoste tehes. Tavalises jaekaubandu kontekstis on ostjate infojälge võimatu taastada. Mida nad *ei* ostnud ja mi Milliseid hindamiskriteeriume nad kasutasid? Millised nende vajadustest jäid rah damata või väljendamata? Milliseid poesolevaid reklaame nad ei märganud? Kui nad võiksid hinnata üleüldist ostukogemust? Supermarketi juhatajad kraabiv kokku osalise loo kassaaparaadi juures ja kasutavad seda infot targalt, et laomaj dust korraldada, panna kokku suvaline tootevalik ja pigistada välja mingisugune reklaamistrateegia. Kuid traditsioonilised jaemüüjad kaotavad võimaluse luua k entide jaoks kõrgemaid väärtuskategooriaid.

Huvitav, et 20. sajandi alguse nurgapealne toidupood sarnaneb tänase *b-web* rohkem, kui supermarketiga. Nurgapoed teadsid oma klientide nimesid, eelistu tarbimishulka ja ostuharjumusi. Nad tervitasid tuttavaid nägusid eesuksel ja koha dasid ostukogemuse vastavalt individuaalsetele eelistustele. Nurgapoepidaja pe sonaliseeris selle kogemuse igaühe jaoks, alates hõivatud pereemast, kes tul varem tellitud kaubale järele, kuni väsimatu koonerini, kes otsib soodsaim tehingut.

Digitaalsed agregatsioonid pakuvad samasugust kliendilähedust, võimaldades k entidel asendada infoga osa või kogu oma tavalisest panusest — aeg, töö ja rah Kliendid teevad vähem tööd; nende info teeb rohkem. Kliendid tagavad olulise tä susega panused peaaegu kõikidele agregatsiooni väärtuslisandiga teenustele.

Streamline alustab suhete loomist kliendiga kodumajapidamisest, et koguda an meid tavaliselt kasutatavate toodete, eelistatud tootemarkide ja varude põhisuuru kohta. Pärast paneb Streamline selle info võrku ning see muutub otsekohe võrgu tatud kliendikapitaliks, mida terve ettevõte *b-web* saab kasutada väärtuse loomiseks Kliendid kasutavad seda kui dünaamilist ostunimekirja. Streamline kasutab se ostmise, laoseisu ja tellimuste täitmise optimeerimiseks — ettevõte teab, mida uu kliendid ostavad, veel enne, kui need kliendid on kauplusesse jõudnud. P&G-s nased tarnijad kasutavad infot sihtreklaamikampaaniate kujundamiseks.

Kogukonna mõju

Üksikklientidelt kogutud info loob väätust, mis suureneb mitmekordselt, kui se jagatakse kogu ostukogukonnaga. Industriaalajastu agregaatorite suure läbikukkumiseks on olnud nende võimekus kogukonnast väärtust koguda. (*Onlin* kogukond on liidu tüüpi dimensioon *b-web*i segust, arutame seda 5. peatükis.)

Agregatsiooni *b-web*is muutuvad kliendikogukonnad elulise tähtsusega digitaalse kapitaliks. ETrade'i umbes 200 000-pealise kogukonna liikmed vahetavad in kuumade (ka mitte kuumade) aktsiate või tähelepanuväärivate tööstusharude koh

KLIENDISUHETE KORRALDMINE

Edukad agregatsiooni *b-web*id koguvad ja loovad väärtust kliendisuhetest. Võitjad kasutavad klientide *b-web*idesse integreerimiseks kliendisuhete korraldamise (KSK) programme. 1999. aastate lõpus domineeris õitsvas KSK-tööstuses peotäis tarnijaid, kaasa arvatud ettevõtete rakenduste veteran Siebel Systems ja sellised võrgule keskendunud tegijad nagu BroadVision ja E.piphany.

KSK teeb kahte asja. Esiteks võimaldab ettevõtetel teada saada, kes nende kliendid on. Tarkvara kogub andmeid mitmetest allikatest: kliendikäitumine (nn *click-and-search*-mustrid), kaudsed küsitlused (isikuandmed, uuringud) ja tehingud (eelistused, ostude ajalugu). Andmed integreeritakse ja jaotatakse klientidega kokkupuudet omavate ärifunktsioonide vahel, nagu turustus, müük ja klienditeenindus. Need grupid on seega varustatud põhilise infoga, näiteks: kes on nende kliendid, kuidas nad käituvad ja mida nad tahavad. Teiseks, KSK võimaldab ettevõtetel kiiresti, loogiliselt ja sobivalt reageerida ainulaadsetele kliendisituatsioonidele. Näiteks: KSK analüüs võib käivitada õigeaegse reklaamiva allahindluse ja muuta muidu üksnes kaupa vaatleva kliendi ostjaks. Või anda klienditeenindusele teada vajadusest sekkuda, näiteks võtta telefonikõne, et suhet päästa. Turustusstrateegiaid, näiteks kõrgema kvaliteedi ja suurema kasumimarginaaliga kaupadest tühjaks müümine, võib korraldada ülima täpsusega. KSK abil personaliseerivad agregatsioonid kliendikogemuse kogu suhtlemise jooksul, alates esimesest muljest.

KSK võimaldab ettevõtetel minna üks-ühele kliendisuhete kuulutamisest kaugemale — selle tegeliku edastamiseni. Protsessi käigus vähendavad ettevõtted kliendivärbamise ja teeninduskulusid ning suurendavad kliendi rahulolu ja kasumlikkust.

Paljud ettevõtted eelistavad KSK-programmipaketti kohandatud, omandiõiguslikule süsteemile. Lisaks sellele, et see on odavam omandada ja rakendada, võimaldab KSK-pakett iseendel ettevõtetel hakata tööle ühe hetkega. Teised ettevõtted, kaasa arvatud Cisco, Dell ja Amazon.com, investeerivad isetehtud KSKsse kui konkurentsieelisesse. Veebipõhine KSK on *b-web*i võimaldatud tehnoloogia, mille abil juhtfirmad saavad võrgustada kliendikapitali ja jagada seda oma partneritega.

vahetus aitab neil teha paremaid kauplemisotsuseid. Kogukond juhib individuaalseid investoreid ostma avatud investeerimisfondi osakuid Scudderi ja J.P.Morgani sarnastelt sisutarnijatelt või uuringuaruandeid InvesToolsilt. E*Trade pigib kogukonna arutelusid, et mõista paremini oma klientide ostmisstiile ja käitumist ning vastavalt sellele parandada oma väärtuspakkumist.

Online reisisait Expedia pakub foorumeid, kus reisijad saavad ülevaate kohtadest, kus nad kunagi ei ole käinud. Foorumid, kus räägitakse perereisidest ja lõbustuspaikidest, toovad Expedia sisutarnijatele kasu, nagu ka suurematele lennuliinidele ja hotellidele, kuna need jaotavad kasutajabaasi osadeks.

Segatuna tarkvara strukturaalse kapitaliga, loob kogukonna digitaalne kliendikapital veelgi enam väärtust. Amazon.comi kollaboratiivne filtreeriv tarkvara soovitab raamatuid, muusikat ja videoid, tuginedes ühtmoodi mõtteviisiga ostjate ostudele. MediConsult uurib oma kasutajakogukonda, et leida foorumite ja arutelude ajal avaldatud kasulikke nõuandeid. Firmalt- firmale veebikogukonnad on industriaalühiskonnast alates õitsenud professionaalsete ja tööstusliitude loogiline pikendus.

EDU VÕTMETEGURID

Kujundage väärtuspakkumisi, mis lasevad klientidel äritegevust "omal moel" juhtida. Teid peaksid juhtima kliendiprotsessid, mitte teie omad. Püüdke aru saada, kuidas kliendid oste teevad ja teie müüdud kaupu kasutavad, seejärel optimeerige oma väärtuspakkumine vastavalt nende eelistustele ja käitumisele.

Suhtuge kõigisse kui infoagregatsiooni. Info juhib kõiki ärimudeleid, olenemata põhitootest: füüsilised tooted, teenused või info. Füüsiliste toodete või teenuste agregaatorid korraldavad infot oma toodete kohta kui eraldiseisvat, *online*-toodet, et parandada klienditeenindust (sortimenti, korraldust, sobivust) ja luua hindu alandavaid kasutegureid.

Organiseerige sisu, et suurendada kliendikogemust ja -kontrolli. Organiseerimine muudab olukorra staatilisest ja kolmemõõtmelisest dünaamiliseks ja multimõõtmeliseks. Sisuorganiseerimine on lõputult kohandatav ja baseerub selgelt väljendatud kliendieelistustel ja sõnaliselt väljendamata ostukäitumisel.

Eraldage kliendikogukondadest väärtus. Võrgustatud kliendikogukonnad muutuvad iseteenindavateks, mis tähendab, et nad loovad sisu ja lahendavad oma klienditeeninduse probleemid ise. Kogukonnad süstivad kliendi lojaalsuse agregatsioonidesse.

Võtke vastu tellimuse täitmise katsumus. Kui te müüte veebis füüsilisi kaupu, peate kauba klientidele kätte toimetama ikkagi tavapärase kommertsteenustevõrgu kaudu, näiteks posti kaudu. Katsumuse suurus erineb vastavalt sortimendi suurusele ja kaupade keerukusele. Küsimus valmistada-*versus*-osta on keskne ja võib viia strateegilise paremuseni.

Juhtnöörid juhtidele

Definitsioon: Agregatsioonid tegutsevad tootjate ja tarbijate vahendajatena, võimaldades kaupade ja teenuste liikumist ja luues mõlemale väärtust. Nende väärtuspakkumine sisaldab mitmeid elemente — valik, korraldus, sobivus, mugavus ja tellimuse täitmine. Agregatsioonide juhtfirmad defineerivad ja teostavad nende elementide optimaalse kombinatsiooni igasuguste turuvõimaluse jaoks.
Tähtsus: Agregatsioonid on kõikjal — firmalt eraisikule ja firmalt firmale toodete, teenuste ja informatsiooni turgudel — need ei kao kuhugi. Enamik tööstusi jõuab ühtlase polümediatsiooni tasemeni, kus tootjate ja tarnijate vahel eksisteerivad mitmed agregatsioonid, millel on oma unikaalne väärtuspakkumine.
Tüübid: Agregatsioonidel on mitmeid vorme, kaasa arvatud alljärgnevad:

Superagregatsioonid loovad supersortimenti kõikides tavalistes tootekategooriates, otsides kliendisuhetekapitali tehtud nvesteeringutelt mastaapseid kasutegureid ja suurt investeeringutasuvust. Tavaliselt tehakse seal raha vanamoodi — kasumimarginaali kaudu. Näited: Amazon.com ja Checkout.com.

E-allikad, näiteks ETrade ja Travelocity, koondavad keerukate ja riskantsete ostuotsustega seonduvat infot. Nad volitavad kliente, andes neile ligipääsu allikatele, mis tavaliselt on kättesaadavad vaid spetsialiseeritud teenusetarnijatele. E-allikad teenivad tulu tehingutelt.

E-maaklerid, näiteks Chemdex ja Milpro.com, liidavad killustatud turge. Tarnijate jaoks koondavad e-maaklerid nõudlust. Klientide jaoks koondavad nad pakkumist vähendades otsimis- ja hindamiskulusid ning tavaliselt ka hinda. E-maaklerid võtavad tarnijatelt nende abiga saadud kasuteguri eest enamasti komisjonitasu.

Integraator b-webid, näiteks Streamline ja HomeAdvisor, ratsionaliseerivad varem üksteisest eraldatud ostu-, majandus- ja tarbimisprotsesse. Mõned, nagu Streamline, küsivad lihtsustamise eest tasu klientidelt. Teised, näiteks HomeAdvisor, võtavad vahendustasu sisutarnijatelt.

Tööstuse keskpunktid, näiteks Ariba Network ja PlacticsNet, koondavad tööstusinformatsiooni ja teenuseid ning vahendavad firmalt-firmale tehinguid. Need keskpunktid muutuvad tõhusa internetistatud väärtusahela olulisteks ühendusteks. Tööstuse keskpunktid maksustavad müüjaid ligipääsu eest hästi määratletud turusegmentidele või nõuavad vahendatud tehingutelt komisjonitasu.

Kliendiportaalid ja keskpunktid (näiteks Yahoo! ja Excite) meelitavad

tasuta koondatud sisu ja teenuste abil ligi tohutul arvul kliente. Kuna kliendid käituvad vastavalt oma eelistustele, loovad nad selgelt eraldatud turusegmente. Kliendiportaalid loovad tulu, nõudes müüjatelt tasu nendele segmentidele müüdavate toodete ja teenuste eest (reklaamimiše, lehekülgede paigutuse ja linkide kaudu).

Põhiline muutus: Internet hõlbustab ostmisprotsesside eraldamist tellimuste täitmise protsessidest ning võimaldab uute ärimudelite tekkimist ja olemasolevate ringlemist — suurema kasuteguri saavutamiseks.

4

VÄÄRTUSAHELAD

Toodete ja teenuste tootmist suunab nüüd väärtusloome uus loogika. Nõudlusest juhitud väärtusahelad asendavad vanu tooda-ja-turusta tõukemudeleid, kuna tootjad loovad *b-webe*, mis on klientidega otseühenduses, ja reageerivad otseselt nende vajadustele. Väärtusahela uuendajad delegeerivad üha enam tootmist ja muid kõrvalfunktsioone *b-webi* partneritele üle maailma, keskendudes selle asemel lisandväärtusega projekteerimisprotsessile ja suhete juhtimisele. Uus väärtuspakkumine on teninduslik-intensiivistatud personaliseerimine. Programmide uus põlvkond ühendab lõpuks kõik ühte *b-webide* globaalveebi. Tulemus? Uuendus, kvaliteet, kiire ettevalmistusaeg turustamiseks ja kasum rakendatud kapitalilt.

CISCO: KÕIGE PAREM *B-WEBI* LIIDER

1998. aastal konkureerisid mitmed globaalsed tootjad — Bay Networks, Cisco Systems, Ericsson, Fujitsu, Lucent, Motorola, Nortel ja 3Com — õiguse eest müüa telekommunikatsiooniseadmeid Itaalia firmadele. Valitsus määras kindlaks, et võitmud pakkuja peab rajama tootmisüksuse Itaaliasse. Enamiku konkureerijate jaoks oli see probleem.

Miks ehitada tehas Itaaliasse? Kuidas see sobib ettevõtte ülemaailmsesse plaani? Kas lepingu väärtus korvab investeerimisriski? Sel ajal kui konkurendid püüdsid nende küsimustega toime tulla, sõlmis Cisco tehingu kohaliku tootjaga. Mõne nädala jooksul oli Cisco nimi Itaalia tehaseseinal. See oli üks esimesi välisfirmasid, mis sai valitsuse heakskiidu. Cisco jaoks oli partnerlussuhete sõlmimine oma tehase ehitamiseks kuluvate miljonite paigutamise asemel ilmne valik. Kuid konkurentidest ei toiminud mitte keegi samamoodi. Kas Cisco juhid on teiste ettevõtete juhtidest targemad? Ei. Nende võrgud on teistmoodi ühendatud.

Cisco juhtimismudel kujunes välja kriisi lahendamise käigus. Kui nende lihtne, üksikarvutitele orienteeritud marsruuteriäri koges 1990. aastate algul suurt konkurentsi, siis laiendas ettevõte oma väärtuspakkumist ja lisas sellele kaasaegse, mieliku võrgulahenduse. Kui Cisco mõistis, et uuendused ei toimu piisavalt kiiresti, alustas ettevõte partnerlussuhete loomist teiste tehnoloogiafirmadega ja käivitas agressiivse omandamiskampaania (40 firmat viie aastaga, mida kroonis 1999. aasta tehing, kus Cerenti eest anti 6,9 miljardi dollari väärtuses aktsiaid). Kui avanes või-

malus kasutada võrku müügi-, tugi- ja parnterlusinfrastruktuurina, rajas Cis
kiiresti saidi, millest sai maailma hõivatum kommertsveebisait. 1999. aasta septe
briks (numbrid suurenevad iga kuuga), tehti 78% protsenti Cisco tellimustest —
miljonit dollarit iga päev — Cisco Connection Online'i veebisaidi kaudu. Ja
marsruutis 80% klienditeenindusse esitatud küsimustest, mis väidetavalt andis aast
sääste 75 miljonit dollarit. 2000. aasta jaanuaris oli Cisco turuväärtus suurem kui
miljardit dollarit. 1998. aasta tulu ühe töötaja kohta oli 680 000 dollarit, võrreldu
suurimate konkurentide Lucenti 271 000 dollariga ja Norteli 234 000 dollariga. Pe
ime, et Ciscost on saanud mudel, mida ta enda kliendid soovivad kopeerida.

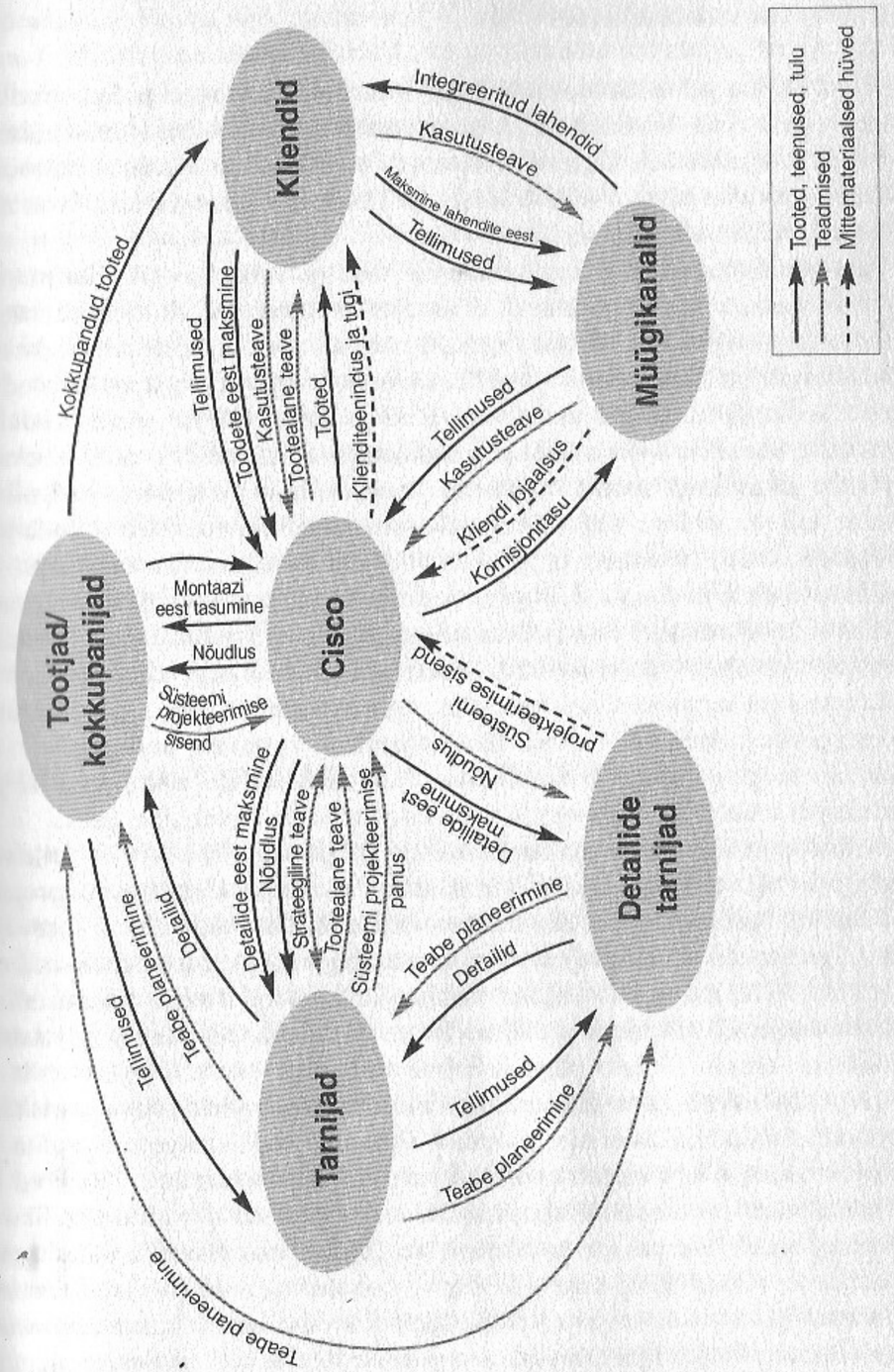
Mis on Cisco edu saladus? Ettevõtte head tooted? Kurikuulus omandamisstrate
gia? Veebikaubandus? Võib-olla on see ettevõtte peaaegu fanaatiline agnostitsi
tehnoloogia suhtes, tahe minna klientide juurde, olenemata nende asukohast,
innovatsiooniloogika. Või on see ehk müügimeheks olemine, mida demonstreer
tegevdirektor John Chambers. Muidugi, edu saladuseks on kõik eelpool loetletu
Kuid mis võimaldab sellist edu? Vastus on Cisco revolutsioonilises väärtusahela
*web*i ärimudelis — kuidas ettevõte häälestab oma klientide, turustuspartneri
tarnijate ja töötajate väärtuspanuseid. Strukturaalse, suhete- ja kliendikapi
ressursid Cisco väärtusahela *b-web*is on ettevõtte konkurentsieelise aluseks.

Kui Ford ja "fordism" oleksid industriaalajastu väärtusahela etaloniks, siis Cisco
õieti "ciscoism" — oleks digitaalse majanduse väärtusahela *b-web*i etaloniks.

VÄÄRTUSAHELATE DEFINITSIOON

Väärtusahelad kujundavad, toodavad ja toimetavad kätte tooteid või teenuseid, et rahuld
kliendivajaduste spetsiifilist kogumit. Nii nagu rikkuse loojad igas majanduses, määra
ja defineerivad väärtusahelad kõigepealt kindlaks vajadused, siis projekteerivad ja loo
lahendid. Mitmete järjestikuste etappidega muudavad väärtusahelad toormaterjali — nä
mid füüsilises maailmas ja bitid elektroonilises maailmas — valmiskaupadeks
teenusteks. Need viivad kauba turustuspunktidesse või otse lõpptarbijale ja tagavad sa
dokumentatsiooni, teeninduse ja abi. Väärtust lisatakse igal sammul, alates toormater
kaevandamisest kuni kliendi esitatud tellimuse täitmiseni.

Väärtusahela *b-web*is juhib protsessi Cisco-sarnane juhtfirma (joonis 4-1). See d
neerib eesmärgid ja koordineerib sisutarnijatelt saadud väärtuspanuste integreeri
ist. Sisutarnijate hulgas on kolmandate isikutena kaasatud disainerid ja tehnoloo
osadega varustajad, montaažitöö tegijad, turustajad, edasimüüjad, lahenduse in
graatorid ja teised partnerid. Tavaliselt täidab juhtfirma ka sisutarnija rolli (näit
Cisco toodab tarkvara sisu). Kõige olulisem firma (juhtfirma) kontrollib toote
jundust ja suunab kõige olulisemaid samme väärtuse integreerimisel.



Kahte liiki väärtusahelad

Väärtusahelate puhul tuleb tavaliselt meelde rutiinne masstootmine. Industriaalajastu ne inne tootmine on "tootekeskne", keskendunud füüsiliste toodete valmistamisele, liigu misele ja turustamisele. Tegevused kipuvad olema kindlaks määratud ja kaubad ühe lised — parimal juhul massile kohandatud. Uuendusettepanekud keskenduvad tavali tootmise tõhususele ja kulule.

Vana tootmismudelit juhtis füüsilise kapitali "tooda-ja-turusta" loogika. Turustus püüdis entide nõudluse kogust määrata ja ennustada, kuid enamasti oli klientide integreerim (suhetekapital) puudulik. Kaupu kujundati vastavalt massiturgudele ja tootmise tõhusus Kaubavaru on masstootmise vajalik nõrkus — puhver tootjapoolse toodangu ü lase voolu ja kliendinõudmiste eripärasuste vahel. 1990. aatate Fordid ja G muutsid ühendused oma lähimate tarnijatega automaatseks vaid selleks, et t varude juhtimisega seotud probleemid tarnijate tarnijatele. Mõlemad, nii lattu mise kui ka pideva täiendamisega tootmismudelid toetavad "tooda-ja-tur lähenemisviisi. Nõudluse prognoosimine juhib lattutoomise mudeleid, kusju pideva täiendamisega mudeli puhul saavad tootjad tellimusi, mis asendavad m Teist liiki väärtusahel toimib üsna erinevalt. Meie nimetame seda kliendikesk ateljee-tootmiseks, mitte rutiinseks tootmiseks. Tavalistes "ateljeedes" on erial teenused (nt tervishoid, seadusandlus, konsulteerimine), ehitus ja tööstuslik a dustegevus.[1] Ateljeed loovad üksiklahendusi vastavalt unikaalsetele nõue näiteks haige patsiendi muutmine terveks; tsoonilubade, ehitusjooniste ja ehi materjali muutmine ehituseks ja visiooni muutmine tootekujunduseks.

Ateljee-tootmine erineb rutiinsest tootmisest kolmel viisil. Esiteks, selle tegevu ole rutiinne, vaid kujundatud ja kohandatud vastavalt kliendile või projektile. kliendi või projekti puhul kasutatakse unikaalset väärtuse loomise tegevuste ko mit: iga patsient, ehitusprojekt, tootearendusalgatus, jne on omamoodi.

Teiseks, selle asemel et järgida tavalise, masstootja "tooda-ja-turusta" loogi juhib ateljeesid täielikult nõudlus. Teiste sõnadega, lõpptarbija algatab väär loomise tsükli. Alles pärast kauba müümist teeb ateljee selle val Advokaadibüroos palub klient nõu probleemi osas, millele nõustaja siis tähele pöörab. Arstipraktikas ei ole "tootmist" ilma ravi otsiva haige patsiendita.

Kolmandaks, klient osaleb tavaliselt lahendi projekteerimise, mõnikord ka k toimetamise protsessis. Ehitusprojekti klient annab projekti vajaliku pan Patsient annab oma panuse enda heaolusse, järgides ravirežiimi ja andes tagasisid Ateljeede sisutarnijad kipuvad olema spetsialiseeritud ja hajali asustatu Tõhusus ja toimivus sõltuvad ekspertgruppidevahelisest kõrgetasemelisest ko neerimisest. Projekti juhtimisoskus on olulise tähtsusega, eriti seetõttu, et proje on korduvad ja sisaldavad mitmeid sisendi- ja väljunditsükleid, läbivaatam

suberkujundamisi. Ressursside juhtimine — eriti teabe juhtimine — on olulise tähtsusega. Juhtimiskonsultatsioonifirmad, mis on klassikalised ateljee-tootjad, olid esimeste hulgas, kes kasutasid infotehnoloogiat teabe kogumiseks ja selle edastamiseks vajalikku kohta, muutes inimkapitali strukturaalseks kapitaliks.

Mass- ja ateljee-tootmine välistasid industriaalajastul sageli vastastikku teineteist. Nüüd kujundab Levi's oma sinised teksad "Original Spin" vastavalt tellimisele, kasutades selleks kolmemõõtmelist keha skaneerimise tehnoloogiat. USA terviseinorganisatsioonid püüavad — ja vahel neil ka õnnestub — edastada tippteemel, personaalset ravi tehasega võrreldava efektiivsusega.

Üks viis, kuidas käsitada Delli tellimuse järgi valmistatud ärimudelit, on vaadata seda kui rutiinse ja ateljee-tootmise (valiktootmise) revolutsioonilist hübriidi. Kliendid tellivad otse tootjalt, vältides müügikanaleid ja arvamismänge. Kui ei ole tellimusi, ei valmista Dell mitte midagi. Nagu ka ateljee-keskkonnas, paneb klient tellimuse kokku tellimisprotsessi käigus. Ostjal on võimalus enese jaoks sobitada personaalarvuti kahtkümmend erinevat omadust.

Cisco, veel üks rutiinse ja valiktootmise hübriid, tegeleb veelgi suurema keerukusega kui Dell. Nagu eespool kirjeldasime, peab kõik, mida Cisco toodab — riistvara, tarkvara ja teenused — olema kokku pandud ja konfigureeritud vastavalt tellimusele. Samal ajal aga valmistatakse paljud nendest detailidest masstootmises.

INDUSTRIAALAJASTU VÄÄRTUSAHELATE KRIIS

Industriaalajastu ärimudel tähendas algselt vertikaalset integratsiooni, st väärtusahela väga erinevate elementide ühendamist omandisuhete kaudu. Fordi, General Electricu, Standard Oili ja teiste gigantide jaoks oli kahesuunaline vertikaalne integratsioon reageeringuks tarnijaväliste ühenduste loomise ja säilitamise kõrgetele tehingukuludele.

Vertikaalne integratsioon tähendas ühtsust ja kooskõla. Käskude ja kontrolli kaudu püüdmine kivistas suhted ja keskendus protsessidele kogu sisemises tarneahelas. Tundus, et toodet või teenust on odavam "teha" kui "osta".

Kahjuks hoolimata neist hüvedest, on vertikaalsel integratsioonil karmid piirangud:

- Esiline vertikaalne integratsioon oli võimalik suurtele tegijatele. Isegi seal ei suutnud täistütarettevõttest varustaja saavutada majanduslikke mastaabisääste, mida oli vaja "*insourcing*u" hüvede kogumiseks.
- Vertikaalse integratsiooni tulemusena tekkisid suured, segadust tekitavad firmad, mis olid paindumatud ja rasked juhtida. Tingimused, mis õigustasid ostmise asemel tegemist, olid harva staatilised, ja korporatsioonid ei suutnud konkureerival turuplatsil uuenduste ja muutuste puhul kohe tegutseda.

Absoluutne majanduslik iseseisvus oli riskantne. Kui varustav tütarettevõte ei suu-
nud kaupa kätte toimetada, siis ei saanud firma alati usaldada iseseisvat tar-
jat, kes ettevõtte hädast välja aitaks.

Vertikaalne ettevõte oleks võinud olla meister igal alal, kuid ei olnud mitte ühel-
Sarnaselt Fordile ja Hearstile korraldas ja langetas Singer Sewing Machi-
Company isegi omaenda palgimetsa. Sellised strateegiad tähendasid sag-
madalat kvaliteeti, aeglast uuendamist ja suuri segadusi. Kõikide asjade h-
vasti tegemine ei ole konkurentsistrateegia.

Vertikaalne integratsioon koos käskude ja kontrolli abil juhtimisega peaaegu hä-
tas ettevõtte inimkapitali uuenduslikkuse ja loovuse. Digitaalses majanduses
see kapital esikohal.

Nagu me esimeses peatükis selgitasime, mõjutasid Jaapani juhtimismeetodid k-
seid parandada väärtusahela toimetulekut. Teoreetik strateegia alal Michael Por-
toob välja, et industriaalajastu Jaapani ettevõtted kasutasid ettevõttesiseste ja
väliste väärtusahelaühenduste potentsiaali palju paremini kui nende Põh-
Ameerika konkurendid.[2]

Alates materjalivajaduse planeerimisest ja täpselt ajastatud kättetoimetamisest kuni täielik
kvaliteedijuhtimiseni, nõrga tootmise ja *outsourcing*uni, peaks iga algatus kulutusi väh-
dama ja tarneahelat tugevdama. Jaapani *keiretsu* rajas esimesena tööstustevahelise koos-
kusjuures täpselt ajastatud kättetoimetamine viis tellimuse täitmise aja miinimumini
peaaegu kõrvaldas laokulud. Kuid sellised uuendused kogusid pettumust valmista-
tootlustulusid, kuna infosüsteemid ja ärikultuur jäi ettevõttesiseseks.

Industriaalajastu lõpupäevadel ei olnud väärtusahelad ikka veel tõhusad, need o-
seosetud ja varudest juhitud — ning klient jäi ringist väljapoole. Pärast seda k-
Põhja-Ameerika tootjad olid jaapanlaste käest kvaliteedijuhtimist õppinud, ele-
troonilise andmevahetusega maadelnud, virtuaalse korporatsiooniga flirtinud ja e-
hulluseni ümber korraldanud, olid nad (olenemata sellest, kas nad teadsid seda v-
mitte) valmis millekski uueks. Internetti sisenemiseks.

VÄÄRTUSAHELATE MUUTMINE

Porter soovitab, et väärtusahelate mõistmiseks tuleks meil vaadelda neid kui ühe-
datud väärtusloomise tegevuste jada. *Ühendused* viitavad tegevustevahelisele ka-
pade- ja infovoolule nii ettevõtte sees kui väljas. Porteri järgi mõjutavad ühendu-
"viisi, kuidas ühte väärtustegevust tehakse, ja teise tegevuse teostamiskulusid".[3]
Pöördume tagasi tehingukulude teema juurde. Ühendused on tehingumehhanism-
mida paremad on teie ühendused, seda madalamad on tehingukulud ning se-

tõhusam ja efektiivsem (ning tulusam) on teie *b-web*. Industriaalajastu väärtusahe-
late tegevust takistasid kohmakad ja kulukad, jaotuspunktidega ühendused — pari-
mal juhul elektroonilise andmevahetuse ja omandiõigusliku "klient-server" and-
metöötlusega. Laialdaselt levinud, elegantsed ja odavad internetitehnoloogiad
võimaldavad nüüd tõelist otspunktintegratsiooni, sulatades ettevõtteid omavahel
ühte ja tuues kliendi väärtusahela sisse. Kontrastina eelmise ajastu staatilisele jao-
tuspunktidega mudelitele põhjustavad digitaalsed rakendused muutuvate ja omava-
hel ühendatud automaathäälestusega väärtusahelate keskkonna tekkimise.

Cisco nimetab oma *b-web*i üksikettevõttesüsteemiks. Võrgustatud rakenduste kaudu
ühendab ettevõte kiibitootjad, detailide tarnijad, tellimustootjad, logistikafirmad,
müüjad, süsteemiintegraatorid ja kliendid. Need *b-web*is osalejad suudavad
tegutseda nagu üks ettevõte, sest nad kõik kasutavad sama, internetil põhinevat
infrat. Detailidetarnija Avneti endine juhataja Paul Esling rääkis meile:
"Tegelikult, meie *olemegi* Cisco."

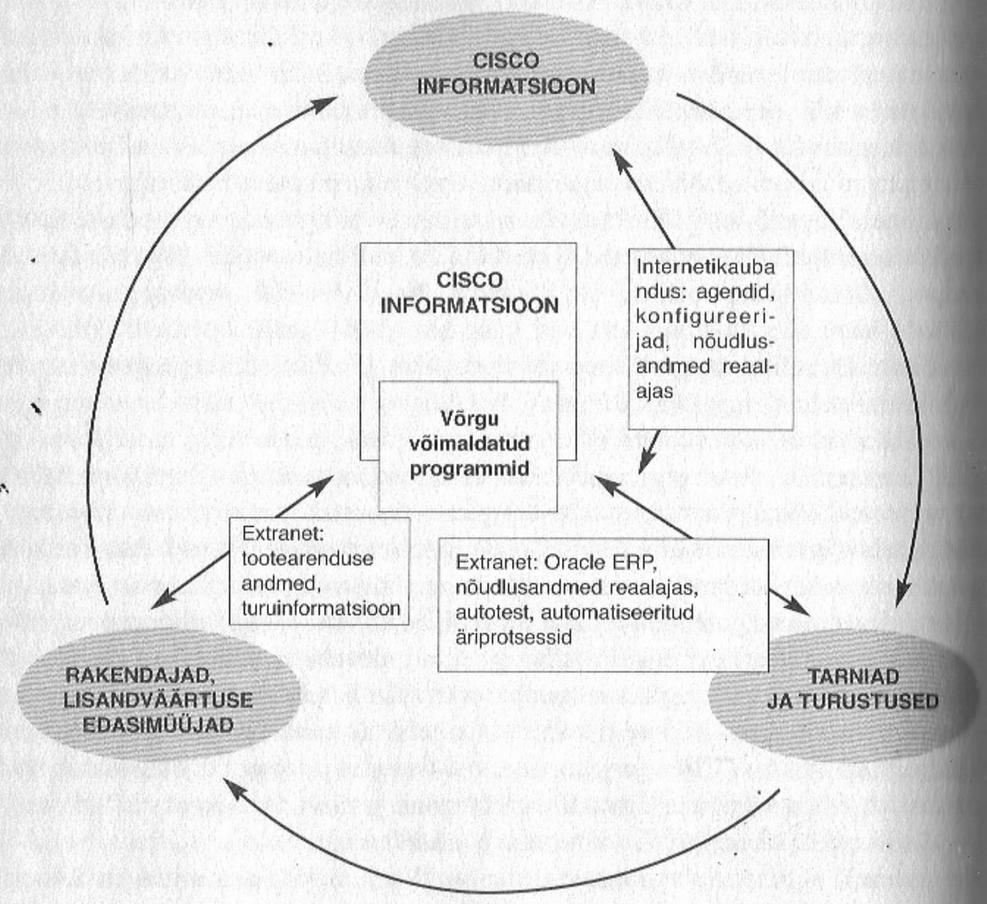
Cisco põhitooted — võrguvahendid ja tarkvara — pärinevad enamasti masstootmisest.
Ehkki Ciscot tuntakse kui tootjat, omab ettevõte ise vaid kahte tehast kolmekümne kahek-
sast, mis tooteid kokku panevad. Ettevõte delegeerib peaaegu kogu keeruka tootmise, mon-
taazi, tootekonfiguratsiooni ja turustustegevuse oma partneritele. Cisco mõtteviisiks on
jagatud vastutus kliendi rahulolu eest — mitte kontrollimise ega mikrojuhtimise eest.

Selline delegeerimine pole mingil juhul lihtne. Kliendi iga suurem tellimus nõuab ula-
tuslikku personaliseerimist. Igal installatsioonil — olenemata sellest, kas suures kor-
poratsioonis, väikeses või keskmise suurusega ettevõttes, telekommunikatsiooniteenu-
seid pakkuvas ettevõttes või isegi kodutarbija puhul (arenev Cisco turg) — on oma
unikaalsed nõudmised. Cisco ja tema edasimüüjad peavad need vajadused kindlaks
määrama või välja selgitama, lahendi projekteerima ja siis kohandatud riist- või tark-
varapaketi kokku panema, kätte toimetama ja installeerima.

Selle asemel, et laiendada omaenda teenuseid või neid osta, nii nagu Lucent,
investeeris Cisco 1999. aastal miljard dollarit globaalsesse majanduskonsultat-
siumifirmasse KPMG, vahetusena aktsiapositsiooni ja kohustuse eest kasutada
selja juhandet Cisco-pädevat tehnikut. Hoolimata sellest investeeringust jätkab
Cisco lähedast tööd muude kolmandate osapooltega, teenust pakkuvate ettevõtete-
ga. Kaasa arvatud selliste KPMG konkurentidega nagu EDS ja IBM. Joonis 4-2 kir-
jeldab ühendamise rakendusi Cisco väärtusvõrgus, kus interneti, elektroonilise and-
mevahetuse ja ressursside juhtimise töövahendite kombinatsioon koondab kliente,
tarnijaid ja väärtust lisavaid edasimüüjaid.

Veebipõhises keskkonnas aitavad uued ja parendatud ühendused muuta väärtusinte-
gratsiooni kiiremaks, paremaks ja odavamaks. Informatsioon (strukturaalne kapital)
voolab läbi terve väärtusahela reaalajas, protsessid muutuvad tõhusamaks, tehin-
gukulud alanevad ja suhted muutuvad paindlikeks.

JOONIS 4-2 Cisco võimaldatud programmid



Selge see, et ettevõtted ei tee seda kõike enam ettevõttesiseselt. Kuid teha seda keeruka ja alati muutuva *b-web*i raames ei ole mingi tühine saavutus. Järgmises osas arutame väärtusahela *b-web*i mõjupunkte, pöörates tähelepanu neljale küsimusele:

1. Milline on meie lõpptarbijatele pakutava väärtuspakkumise olemus?
2. Millised on kõige efektiivsemad, lisandväärtust loovad panused, mida me saame teha ja mis tugevdavad meie juhipositsiooni?
3. Kuidas me kujundame oma *b-web*i klienti rahuldava võrgustikuna, kus kõikide osalejatel on teave ja motivatsioon keskenduda lõpptarbijale?
4. Kuidas me töötame tarnijatega, et arendada mõlemapoolselt kasulikke partnerlussuhteid ning parandada tõhusust ja kvaliteeti?

MÕJUPUNKTID

Masstootmisest teenindus-intensiivse personaliseerimiseni

Milline on meie lõpptarbijatele pakutava väärtuspakkumise olemus? Digitaalses majanduses, kus innovatsioon ja kulusääst käivad käsikäes, konkureerivad väärtusahela juhid nii kulude *kui ka* erinevuste kehtestamise pärast, muutes väärtuspakkumist mitmes ulatuses. Nad peavad muutuma lahendusele orienteerituks, pöörates tarbekaubaks muutumise riski teenindus-intensiivse personaliseerimise võimalusteks.

Teatud tooted *nõuavad* personaliseerimist. Võrguseadmed, nagu me arutasime, peavad olema täpselt konfigureeritud. Tööstusseadmed ja büroohooned on projekteeritud vastavalt üksikasjalistele kirjeldustele. Kuid liikudes masstootmiselt massilisele personaliseerimisele ja sealt edasi teenindus-intensiivse personaliseerimiseni, muutuvad ka valmistooted sihtmärkideks.

Paljud väärtusahela *b-web*id kaasavad konfigureerimistöövahendid oma e-kaubandusse programmidesse. Nende hulgas on K-Tel personaliseeritud CDde jaoks, Chipshot.com tellimusele vastavalt valmistatud golfikeppide jaoks, Levi's teie järgi sobivate teksade jaoks ja Barbie "kujunda-ise-oma nukk" töövahend. Ford lubab, et tema kliendid disainiksid oma auto ise, ning toimetavad selle siis kahekolme päeva pärast neile kätte.

Ei võite personaliseerida toodet lõpmatult, kuid kus on selle piirid? Ford avastas, et enamik läbimüügist baseerus murdosal antud mudeli mitmetest miljonitest kujundiskombinatsioonidest. Tegelikult, selleks et personaliseerimine toimiks, peate valikut piirama. Teri Takai, Fordi äriintegratsiooni direktor, selgitab:

*Oleme püüdnud tulla toime oma toodete keerukusega. Minevikus ei pidanud me tegelema spetsiifiliste võimalustega, mida meie tarbijad soovisid. Me täitsime selle tühemikku paljude toodetega. See keerukus läbib kogu arendustegevust, kogu tarneahelat. Kuna oskame järjest enam ennustada tarbija nõudmisi, saame oma tootepakkumist lihtsustada — ja võimaldada tarneahelas rohkem tõhusust. Meil on tõi seda teavet, et kasutada sellist e-äri strateegiat nagu Dellil või Ciscol.*4

Kuna klientidega toodete projekteerimine on personaliseerimise tipp ja see on palju stimuleerivam kui valikute loetelu pakkumine. Kuna kliendid integreeritakse üha tõhusamalt tarneahelasse, saab nende panust kasutada kujundamisfaasi algusest peale.

Kaasloo-tootmises on koostöönormiks: kliendid töötavad toote või teenuse kujundamisel käsikäes juhtivtootjaga. Selle asemel, et mängida pikaleveninud läbi-

vaatamiste pingpongi, projekteerivad digitaalseid vahendeid kasutavad ateljee *web*id projekte üheskoos ja reaalajas. Bidcom tagab *online*-koostöö ja projektide raldamise teeninduse, mis algselt oli suunatud 3,2 triljoni dollari suurusele globaalsele ehitustööstusele. Kliendid lülituvad otse arhitekti või peatöövõtja keskkonda: vaatavad jooniseid, pilte ja videoid projektist ning tagavad selle, et projekt teostub vastavalt nende täpsetele kirjeldustele, ilma et nad peaksid iga päev ise kohal käima.

Rutiinse tootmise puhul on koosprojekteerimine suurem katsumus. Beetatestimine, mis praegu on tarkvara testimiseks üsna täiuslik, on koosprojekteerimise vorm. Siiski ei ole see individuaalne personaliseerimine. Rutiinse tootmise robustsemas stsenaariumis võib virtuaalsete prototüüpide testimine turul olla vajalik kogu projekteerimisprotsessi vältel. Näiteks auto esialgne joonis võidakse ostjale kätte toimetada virtuaalreaalse programmina. Klient katsetab ja kohandab autot kõikides dimensioonides — alates sellest, kuidas auto välja näeb, kuni selleni, kuidas ta tee toime tuleb.

Autofirmad püüavad üksteise võidu oma väärtuspakkumisi ümber defineerida. Tavaliselt liigutakse autode müümiselt edasi personaalsete transpordilahenduste müümisele. Sinna ühendatakse kindlustus, eluaegne hooldus ja palju muud. Selle asemel, et teile autot müüa, teeb ettevõte õige liiklusvahendi teile paketihinnaga saadavaks siis, kui teil seda vaja on: väike sõiduauto igapäevaseks töölesõiduks, sportauto suusatama minemiseks, veoauto suurte koormate vedamiseks. See muutub rajaneb rentimisel ja liisimisel, kuid on ka lähedane tasuta jalgratastele 1960. aastate Amsterdami tänavatel — antud juhul siiski tasu eest.

Teenindusliku-intensiivistatud personaliseerimise näiteid on mitmetes tööstustes palju. Arvutitootjad müüvad sideühendust, olles partnerlussuhetes interneti teenuse tarnijatega, ja kommunaalettevõtted muutuvad energiajuhtimisfirmadeks.

Kuna varem "rumalaks" peetud (programmeerimatutesse) toodetesse paigutatakse arvutikiibid, eristavad "nutikad" omadused tootepakkumisi ja muudavad erinevusjoone toodete ja teenuste vahel veelgi ähmasemaks. Autoettevõtted hakkavad pakkuma personaliseeritud digitaalset informatsiooni, meelelahutust ja turvateenistust, mitte ainult blokeerimisvastaseid pidureid või kahepoolseid lükanduksid. Traadita sidevahendite, globaalsete asukohamääramise süsteemide ja autosisese andmetöötlussüsteemide koondumine avab võimaluse järgmistele teenustele — maanteeabi, varastatud autode jälgimine, "uksehoidja"-funktsioonid (restorani ja hotellikohtade reserveerimine) ja mobiilne ostmine. Praeguste süsteemide hulgas on Fordi Vehicle Messaging System, GMi OnStar, Nissani Infinity Communicator, Jaguari Assist, BMW Mayday Phone ja Mercedes-Benzi Tele-aid. Autod on muutumas personaalseteks infovõrkudeks ratastel.

Teiste nutikate toodete seas on interaktiivsed mänguasjad, mis loovad uusi turu-

kõrvaltoodetele ja muutuvad ise kõrvaltoodeteks. Microsoft Actimatese nukud räägivad, laulavad, mängivad mänge ja suhtlevad interaktiivselt spetsiaalsete televisioni- ja arvutiprogrammidega.

Keskenduge kliendiväärtuse olemusele ja laske partneritel teha ülejäänu

Millised on kõige efektiivsemad, lisandväärtust andvad panused, mida me saame teha ja mis tugevdavad meie juhipositsiooni? Asedirektor Don Listwin kirjeldab Cisco väärtuspakkumist digitaalse kapitali põhjal: "Nõuanne ja seda ümbritsev intellektuaalne vara." Seda silmas pidades on Cisco strateegiliselt keskendunud oma enda *b-web*i antavatele panustele.

Esiteks, Cisco on äärmiselt agressiivne põhitehnoloogiate ja tarkvaraprojektide kontrollimise osas, need moodustavad ettevõtte lahendite geneetilise koodi: struktuuraalne kapital, millest sõltub ettevõtte lisandväärtus. Cisco ei peatu millegi eest, et luua, palgata või omandada juhtivaid tehnilisi ja projekteerimisoskusi — enamasti tarkvara, kuid ka riistvara — oma liidripositsiooni tugevdamiseks maailmas. Kuid meie vaatame seda, kui *kitsalt* on Cisco määratlenud oma sisu panuse väärtusvõrgustiku. Cisco vanem asepresident keskmise suurusega ja väikeettevõtete valdkonnas Charles Giancarlo ütleb: "Meil tõesti ei põe "mitte-siin-leiutatud" sündroomi. Kuid kui kuskil Ciscost väljaspool on tehnoloogia, mis hästi toimib, siis me omandame selle. Ja kui me tunneme, et me seda ettevõttesiseselt ei vaja, siis sõlmime selle organisatsiooniga ikkagi partnerlussuhted, et aidata viia selle väärtust oma klientideni."

Teiseks, Cisco kultiveerib oma suhetekapitali vara: tootemark, turustus, konfigureerimisteenused, tugiteenused ja kliendisuhete korraldamine. Ettevõte kontrollib seda kliendimõõdet inimestevahelise ja peamiselt veebivõimaldatud suhtlemise kombinatsiooni abil.

Kolmandaks, Cisco juhendab kogu oma väärtusahela *b-web*i teabeinfrastruktuuri, protsesse ja kultuuri uuendamise, integreerimise ja väärtuse rentaabli edastamise osas. Kolmas dimensioon sisaldab tarnepoolsete suhete ja strukturaalse kapitali kujundamist.

Cisco kliendid hindavad ettevõtte oskust projekteerida, edastada ja korraldada uuenduslikke võrgutehnoloogiaid, mitte seda, kas ettevõttel on suurepärane tootmisoskus või transpordikogemus. Kliendi jaoks pole vahet kas Cisco, Solectron või Celestica paneb ise oma marsruuterid kokku või saabuvad need Cisco, FedExi või UPSi autoga. Cisco partnerid ei karda, et ettevõte hakkaks järsku tehaseid ehitama või turustusega tegelema. Sellised tegevused mitte ainult ei juhiks Cisco tähelepanu kõrvale tema põhitegevustest, vaid alandaksid ka ettevõtte tööjõu, rakendatud kap-

itali ja muude investeeringute tasuvust. Listwin kirjeldab seda filosoofiat kui "teist inimeste kapitali kasutamist":

Ühel meie klientidest, US Westil, on uus, väga kiire internetiteenus tarbijatele, nimetusega ADSL, mille jaoks on vaja installeerida ja eraldi konfigureerida juurdepääsuseade iga kliendi kodus eraldi.
Varem pidi US West selle seadme tellima ja kliendile koju kätte toimetama. Siis kellegi seda konfigureerima saatma. Või saadeti see seade ühte US Westi kontorisse, kus US West karbi avas, konfigureeris ja selle uuesti sisse pakkis ning seejärel selle lõpptarbijale saatis. US West uurimused näitavad, et see maksab 125 dollarit iga kord, kui nad karpi puudutavad. See on kaheteistkümne kuu teenindusega seotud tegevuse kasum.
Nüüd, kui US West teeb internetile juurdepääsuseadme tellimuse Ciscos, meie veebipõhine tellimisankeet sisaldab kättetoimetamise lõpptarbijale ja *iga seadme konfiguratsiooni. Tellimus siseneb meie süsteemi ja edastatakse Celesticale, mis on tellimustootja Floridas ning mis valmistab karbi ise. Celestica teeb nõutud konfiguratsiooni, paneb juurde saatedokumendi ja saadab UPSiga otse kliendile.*
Teave lõpptoote kohta — UPSi kättetoimetamisinfo, kliendipoolne konfiguratsioon ja selle US Westi poolne osa — korraldatakse kõik interneti kaudu. Karp läheb punktist A otse punkti B. Meie kasum rakendatud kapitalilt on tohutu, sest päeva lõpuks võtame elektroonilise raha intellektuaalse vara rakendamise eest — teiste juurest. Ja mida suurem on kasum rakendatud kapitalilt, seda suurem on teie kasumi hinnasiduvus aktsiaturul.[6]

Sel ajal kui Cisco ja Dell koguvad digitaalse kapitali ülisuuri reserve, maadlevad traditsiooniliste tööstuste ettevõtted, näiteks autotööstus, füüsilise kapitali pärandiküsimustega: ehitada või sisse osta, modulariseerida või mitte, personaliseerimise kestus, takistused kaubavarumisel, marginaalne diferentseerumine, frantsiisimisega seotud mured ja muu sarnane. Nad püüavad üheaegselt olla maailmaliidrid, partnerid, konkurendid ja sisseostjad väga võrreldamatute funktsioonide osas terves projekteerimise, tootmise, kokku panemise, infotehnoloogia, turustamise, otsemüügi, teeninduse ja finantseerimise väärtusahelas — see nimekiri pole lõplik. Meister igal alal, kas pole!
Autotööstus alustas oma lõppmontaaži aeglast ülesvoolu liigutamist 1990. aastate lõpus. 1998. aastal ostis esimese tasandi autotarnija Magna International kontrollpaki Steyr-Daimler-Puchis, mis on Austria suurim automonteerija. See omandamine andis Magnale otsese osaluse DaimlerChrysleri autode lõppmontaaži tegemisel. Vastavalt Magna Internationali presidendi ja tegevdirektori Don Walkeri sõnadele: "Kui klient palub meil auto konstrueerida ja kokku panna, siis meil on see oskus. Tööstuse loomulik areng kirjutab ette, et ühel päeval me teeme seda."[7]
Mõned analüütikud spekuleerivad, et ühel hetkel hakkavad väärtusahelat kontrollima autotarnijad. Meie usume siiski, et kui margikaupadega autofirmad on edukad enda muutmise

konstrueerimisele orienteeritud *b-webi* juhtfirmadeks, mis edastavad infot ja teenus-intensiivset isiklikku transportimist (nagu eespool arutasime), siis hakkavad nemad väärtuspakkumist juhtima palju huvitavamat rada pidi. See läheb kliendikogemuse ja teeninduse poole, mitte ainult füüsiliste liiklusvahendite suunas.

Viige *b-web* kliendini ja klient *b-webi*

Kuidas me kujundame oma b-webi *klienti rahuldava võrgustikuna, kus kõikidel osalejatel on teave ja motivatsioon keskenduda lõpptarbijale?* Cisco Connection Online (CCO) veebisait kaasab kliendid nende enda väärtuse loomisse. Sait loob kliendikapitali teadetetahvlite, võrguseadmete valiku ja konfigureerimistöövahendite ning *online*-tellimise, tellimuse jälgimise ja teenindamise kaudu. Need kliendifunktsioonid on peaaegu sama tähtsad kui ettevõtte tootemüük. Cisco hinnangul säästab sait neil 250 miljonit dollarit aastas, lastes klientidel veebist tarkvaratäiendusi alla laadida. Kõikide tugi- ja turustusdokumentide üles panemisega saidis säästetakse mitu korda rohkem. Sait sunnib ka kulutusi ümber suunama; kuna kliendid tegelevad CCOga, muutub neile vastumeelseks investeerida aega konkurendi saiti — ja Cisco kliendikapital kasvab.
Mõned Cisco suurimad kliendid ei kasuta CCOd, sest see ei ühenda neid sujuvalt nende põhi- või EDI (elektronandmevahetuse) süsteemiga. Nendel ettevõtetel, enamasti telekommunikatsiooniseadmete tarnijatel või võrguoperaatoritel, ei ole aega külastada tosinaid tarnijate veebisaite, et sisestada nädalas sadu tellimusi, mida nad saama peavad. Cisco koostas nende ettevõtete jaoks süsteemi nimega ICS (*Integrated Commerce Solution*). Cisco serveril, mis on klientide tulemüüri taga, on kogum programmi liideseid, mis ühendavad kliendid ostusüsteemiga. Cisco e-kaubanduse direktori Todd Elizalde sõnade kohaselt tasub 50 000 dollarilise investeeringu tegemine ICSi paigaldamiseks end klientidele kolme kuuga ära.
Selli veebipõhine kliendiintegratsiooni algatus sai alguse ettevõtte *Priemier Pages*'ega, mis personaliseerib iga kliendi jaoks valikuvõimalusi, hinnakujundust ja põhimõtteid. Michael Delli sõnade kohaselt on nad "koht, kus infot jagada, globaalselt lepinguid sõlmida, spetsiaalset hinnakujundust läbi viia, vahetada tulevikuplaanide mitteavaldatavat infot, korraldada ja toetada äritegevust. Meie *Premier Pages* moodustab 70 protsenti 18 miljonist dollarist, mida me iga päev võrgus teenime."[8]
1999. aasta lõpus (ja 30 000 *Premier Pages* lehekülge hiljem) laiendas Dell kontseptsiooni veelgi kaugemale, et "suunata äritegevuse integratsiooni" peamiste klientide ettevõttesisestesse varudekorraldamise programmide süsteemidesse. Tulemuseks oleks vähem vigu ja kiirem tellimuse töötlemine. Dell selgitab:

"Tellimused lähevad otse meie tootmisüksusesse, ilma et ükski inimene neid näeks või katsuks. Klientidelt oleme kuulnud, et nad säästavad sellise süsteemi abil raha oma hanke- ja tellimisprotsessis. Ja muidugi tähendab see meile ka kulude vähenemist."
Kliendiintegratsiooni otsustav punkt seisneb siiski selles, kuidas see muudab koge väärtusahela orientatsiooni kliendiväärtuse suunas. Kliendid lihtsalt juhivad koge süsteemi, andes täpseid nõudlussignaale koos detailse infoga oma eelistuste kohta — see on kliendikapital oma parimas vormis.
Cisco ja Delli jaoks on otsene kliendiintegratsioon lihtne, võrreldu ettevõtteg teistes tööstustes, näiteks pakendatud tarbekaup, kiirtoit või tarbeelektroonik Paljud ettevõtted on kahe, mõnikord kolme sammu kaugusel lõpptarbijast. Nag Takai Fordist ütleb:

Meie võime koguda infot tarbimistrendide kohta on tegelikult piiratum, kui inimesed urvavad, sest suur osa kliendiinfost on meie müügiesindajate võrgustikus. Me tegeleme näiteks sihtgruppidega, kuid me mõistame, et see on väga piiratud tead mine sellest, mida inimesed meie toodetelt ootavad.

Vahekanalite vältimine või nende kõrvaldamine ei ole alati lihtne. Paljud ettevõtted on seotud lepingute ja seadustega või on ikka veel väga sõltuvad vahendajatest ja müügiesindajatest. Põhja-Ameerika autotootjad vaevlevad oma vahendajate võrgustik pärast, sest need himustavad nende kliendisuhteid. Vastuseks vahendajate kõrvaldamise ohule on müügiesindajad püüdnud leida ja mõnikord saanud enda poole rii liku seadusandluse, et oma monopolide tegevuskanaleid tugevdada.
Klientidele otsese ligipääsu saavutamine on vaid osa katsumusest. Paljud kliendid, ke on püüdnud ajada interneti kaudu äri "otsesteks" pööranutega, tunnistavad, et koge oli vähem kui rahuldav. See ei ole lihtsalt ennast kindlustanud vahendajate v tehnoloogiliste piirangute küsimus. Ettevõtted, kellel ei ole klientidele otsese ligipää suhetekapitali ja klienditeeninduse protsesside strukturaalset kapitali, ei saa seda va niisama üleöö valmis vorpida.
Michael Dell kirjeldab erinevust otsemüümise ja kolmandate osapoolte kaud müümise vahel:

Meie konkurentide keskkond õpetas neile, et edasimüüja *on klient. Iga osa nend organisatsioonilisest mehhanismist oli koolitatud radikaalselt erineva õpetuse järg võrreldes sellega, mida meie kasutame. Seda muudatust on raske teha. See on nag üleminek hokilt korvpallile. Mõlemad on spordialad. Inimesed jooksevad väljak ringi, ajades taga kiirelt liikuvaid objekte. Kuid need on väga erinevad mängud. T võtate terve meeskonna ja käsite neid spordiala vahetada.*

Dell kannab oma ettevõtte edu võimele klienti mõista ja vastavalt sellele reageerida

Meil on kliendiga lähedus, mis võimaldab meil toodet personaliseerida, et nende spetsiifilisi nõudeid rahuldada. Kui me ei mõistaks nende nõudmisi, kui meil ei oleks nende nõudmiste tõlgitsemise oskusi ja kui me ei oleks ehitanud süsteeme, mis võimaldavad neil tooteid enda järgi personaliseerida, siis ei oleks me täna seal, kus oleme.

Dell hiilgab selles mängus, kuid tema ettevõttel on kahtlemata eelis olemas. See sai alguse otsemüügiga. Nad ei pidanud kunagi üleminekut korraldama ja nende pakkumine sobib hästi antud müügimudeliga. Otsemüük on mõistlik mõnede tööstuste puhul — näiteks autotööstus —, kuid mitte nii väga sobilik tuhandete muude tarbekaupade osas, alates hambapastast kuni knopkadeni.

"Täppisajastatusest" kuni "nullseisuni"

Kuidas me töötame tarnijatega, et mõlemapoolselt kasulikke partnerlussuhteid arendada ning tõhusust ja kvaliteeti parandada? Tarnijate tõhus integreerimine oma väärtusahela *b-web*i loob teabe jagamise tasandi — strukturaalse kapitali —, mis suudab tõhususe tohututesse kõrgustesse lennutada. Suurenenud nähtavuse ja infokiiruse juures omandavad tarnijad kohese ja moondamata vaate nõudlusele, mis viib ülitäpse reageerimisvõimeni. Veebi võimaldatud pakkumise ja nõudluse dünaamiline sobitamine vähendab info muutlikkust ja järelikult ka kaubavarude oma. Kaubavarude ringlus suureneb kiiresti: juhtivatele, vastavalt tellimusele valmistatud väärtusahelatele on nullilähedane laoseis tähtis eesmärk. Don Listwin kirjeldab, kuidas Celestica ja teised *b-web*is osalejad võimaldavad Ciscol järgida null-laoseisu mänguplaani, vaid osaliselt naljatades: "Mudel seisneb täppisajastatuselt üleminemisel "nullseisuni"."[10]
Dell vastavalt tellimusele valmistatud mudel, täiuslik info ja tihedad ühendused sobitavad pakkumise nõudlusega reaalajas. Kui ei ole tellimust, ei valmistata ühtegi arvutit. Muidugi tuleb tellimusi pidevalt. Järgides klientide *Premier Pages* põhimõtet, saavad tarnijad tellimusi iga päev, mõnikord iga tund, tarnijatele kohandatud veebilehe kaudu. 1999. aastal oli Delli kaubavaru käibevälde 6 — võrreldu tööstuse 60—80 päevase keskmisega. Varude käibesagedus oli 58—60 korda aasta kohta, võrreldu Compaqi 13,5 ja IBMi 9,8 korraga personaalarvutiäris.[11] Michael Dell kommenteerib:

See on meil võimaldanud saada kapitalilt kasumit — viimases kvartalis 260 protsenti — see on pisut kõrgem kui keskmisel ettevõttel. Kuue päevaga oleme pagana tõhusad. Me võib-olla suudame seda aega veelgi vähendada, kuid pole võimalik

minna kuuelt päevalt miinus kuuele päevale. Võtmeteguriks on ühendada klientidelt saadav info tarnijaga nii, et nad toidaksid meie tootmisliinisel ajal, kui meie nõud lust saame."[12]

Tarnijate jaoks nõuab töö selline täpsus kohanemist. Paljud ei ole harjunud täitma väikesi tellimusi päeva jooksul, rääkimata siis selle täitmisest tunni jooksul. Hoolimata sellest õpivad nad tulema toime uut tüüpi tellimuste pideva vooluga. Varsti müüvad nad rohkem kaupu vähema vananenud kaubavaruga.

Sarnasel Dellile edastab Cisco tarnijatele nõudlussignaale. Varem integreeris ettevõte tarnijaid tavaliste infosüsteemide kaudu, igaüks Cisco partneritest koostas oma unikaalsed pakkumise-nõudluse prognoosid, mis tuginesid kopeeritud info mis jõudis nendeni tarneahela mitmetest punktidest. Tarnijate puhvervarude minimumini viimise aitamiseks pani Cisco kokku dünaamilise varude täiendamise süsteemi. Turunõudlussignaalid lähevad reaalajas otse läbi Cisco integreeritud ettevõtte ressursside planeerimissüsteemi (ERP) tellimustootjatele, turustajatele ja detailidtootjatele. 1999. aasta keskel oli Cisco kaubavaru keskmine käibesagedus 10 korda aastas, võrreldуna suurimate konkurentide nelja korraga. Mõnede tarbekaupade sarnase tootevaliku puhul oli tellimustootja poolne otsene tellimuse täitmine vanuse käibesageduse tõstnud 25—35 ringi.

Lisaks kasutegurite suurenemisele joondab ja motiveerib tarnijate ühisesse infosüsteemi ühendamine partnerlussuhteid. Industriaalajastu autotootjate suhted tarnijatega olid kurikuulsalt paindumatud ja sageli vaenulikud. Kuna tarnijad olid viimse võimaluseni ära kurnatud, suutsid nad pakkuda vaid madalaimat võimalikku hinda, millele oli vähe või ei olnud üldse väärtust lisatud. Edukalt toimivates *b-web*idest töötab juhttootja käsikäes tarnijatega, arendades koostöös tooteid mõlemale poolele kasulike tehingute kaudu. Selline trend sai alguse Põhja-Ameerika autotööstuse Chrysleriga, kelle esimese tasandi tarnijad hakkasid pärast laiendatud ettevõtte integreerimist jagama vastutust projekteerimise, kvaliteedi ja protsessi koordineerimise vallas.

Juhtivatele väärtusahela *b-web*idele muutub selline koostöö üldiseks ja standardseks tegevuseks. Delli konstrueerimis- ja hankemeeskonnad jagavad tarnijatega info projektide, plaanide, tooteinfo, jne kohta. Michael Dell selgitab:

Veeblilehtede kaudu saadame tehnilisest tugiteenistusest ja tootmisliinidelt saadud andmed reaalajas otse tarnijatele. Kui Celestica tarnijad trükiksid trükiplaati number 27 ja selle elektromagnetvälja häirete nivoo on 20% lubatust suurem, siis ei pea nad selle teada saamiseks ootama igakvartalist tarnijate kohtumist. Nad saavad tagasisidet iga minut. Meil on ühendused paljude tarnijate tootmisliinidega, nii et me näeme nende tulemusi. Sel moel saame neid kohelda nii, nagu nad oleksid osa

Dellist. Praegu loome selliseid ühendusi meie kahekümne suurima tarnijaga. Hiljem laiendame seda tegevust palju suuremas ulatuses.

Ehkki Cisco on kuulus oma tarnijate kamandamise poolest, ei sunni ettevõte oma tegevusviisi neile alati peale. Kui tarnijal on lahend, mis *b-web*i heaks töötab, siis võtab Cisco selle omaks.

Cisco korraldab tarnijate vahel ka finantstehinguid, eriti Celestica ja Solectroni sarnaste tellimustootjate ja Avneti-sarnaste tarnijate vahel. Üheks võtmeteguriks Cisco ühisettevõtte-strateegia puhul on asjassepuutuva, mitteomandiõigusliku finantsinfo läbipaistvus. Ettevõtte info läbipaistvus on nii täielik, et Listwin kinnitas meile, et 2000. aasta keskpaigaks on ettevõte võimeline bilansi tegema iga 24 tunni tagant, seda oma audiitori PriceWaterhouseCoopersi meeleheaks. Kuna Cisco omab ligipääsu andmetele reaalajas, saab ta luua suhteid, mis vähendavad kulusid ilma partnereid kahjustamata. Selliselt suhteid struktureerides on Cisco (1) tarnija-tootja suhetest kõrvaldanud lühiajalise kasu lõikamise stiimulid või tulude liitmise toodete liikumisel tarneahelat mööda üles, (2) vabastanud oma tarnepartnerite töötajad korduvatest ülesannetest, et nad saaksid keskenduda planeerimisele ja optimeerimisele ning (3) õlitanud kogu tarneahelat nii, et igaüks saab kasu kiiremast rahavoost ja kaubavaru käibesagedusest.

Vertikaalne integratsioon tähendas sõltumist sisemistest tarnijatest, kusjuures "virtuaalse" korporatsiooni jaotuspunktidega mudelid sulgesid osalejad suhetesse omandiõiguslike sideühenduste kaudu. Väärtusahela *b-web*is saavad juhtfirmad tajaduse korral tarnijaid palju lihtsamalt vahetada.

Edukujulikud tootjad kasutavad seda valikut, arendades tarnijatega *vähem* pikaajalisi suhteid. 85% Delli materjalidest saadakse kahekümnelt tarnijalt. Dell ütleb: "Kui me leiame head tarnijad, keda saame arendada, siis anname neile nii palju äritegevust, kui saame, sest me tahame, et nad oleksid meile paremad partnerid. Me eelistame meelsamini ühte head partnerit, kui viit väikest." *B-web*i tootjad saavad sageli lubada investeerimist põhjalikesse partnerlussuhetesse tarnijatega, viies sellega ajal sõltuvuse miinimumini.

Tarnijad jagavad mingit osa oma teabest tootja konkurentidega. See võib tunduda ohtlik, kuid kui otsesed konkurendid jagavad tarnebaasi, võivad selliste riskide tulemusena tekkida ka jagatud hüved. Paul Esling toob näite:

Ütleme, et 3Com, Nortel ja Cisco teeksid pakkumise suurele tehingule ja nad kõik ennaksid äkilist tõusu nõudluseprognoosides, eeldusel et nemad sõlmivad tehingu. Kui meie, tarnijana, võtaksime neid ennustusi nii, nagu nad on, annaksid meie näiliselt asjast vale pildi. Kuid me teame, et vaid üks neist võidab. Niisiis, me kaasame selle teguri andmetesse, mida me kiipide tootjatele anname.[13]

Selline mitteametlik teabe jagamine aitab kõigil varude maksumust vähendada. Strateegia, ja mitte lühiajalised piiratud huvid, juhib üha rohkem suhteid tarnijaga. Kasu saavad kõik – kaasa arvatud (ja just eriti) kliendid.

VÄÄRTUSAHELA TEHNOLOOGIA: DIGITAALNE VOKIRATAS

PeopleSofti maailmaturunduse asepresident Baer Tierkel kommenteeris tera ettevõtte ressursside planeerimise (ERP) programmide olukorda, suure jõudlu väärtusahelad sõltuvad nendest:

Ciscole ja Dellile on uskumatult palju nooli selga lastud ja nad on palju v kaotanud. Nemad on teerajajad. Kuid praegune ERP programmide põlvkond ma ma Oracle'itest, SAPidest ja PeopleSofts'idest ei taga veel lähenemist äritegem le, mis peegeldaks seda, mida Cisco ja Dell on siiani teinud.

ERP tarkvara oli mõeldud ettevõtte integreermiseks, joondades selliseid põhip sesse nagu raamatupidamine, tellimuste töötlemine ning personalitöö korraldami ja ühendamiseks teiste tegevustega, näiteks tootmisega. 1990. aastate lõpuks ERP muutunud paljude ettevõtete aluseks. Siiski, lisaks sellele, et seda oli v kulukas ja ajamahukas rakendada, ei toeta ERP *b-webi* ettevõttesisest lähenem äritegevusele.

Ehkki ERP süsteemid aitasid vähendada ettevõttesiseseid info- ja töökuhjasid, suhtle need tavaliselt teiste ettevõtete süsteemidega. Tuhandest ettevõttesisest ERP rakendusest suhtlevad üksteisega tõhusalt vaid vähesed. Mida te siis p hakkate?

Kui olete lugemisega siiani jõudnud, siis arvatavasti mõtlete, et te peate püüd Cisco ja Delli parimaid saavutusi järele teha. Teisest küljest ei pruugi te väga ta alustada oma väärtusahela tarkvara loomist nullist, nagu Dell seda tegi, või i taluda veebieelse ressursside planeerimise tarkvara kohandamise rasket kohust nagu pidi taluma Cisco.

Michael Dell ütleb, et tema investeering on andnud konkurentsieelise: "Kui t tundub, et te ei lisa mitte mingit väärtust oma äritegevusele mitte mingis valdk nas, siis on arvatavasti mõistlik kasutada välistarkvara. Kui te aga lisate väärt siis standardse, ERP-sarnase valmissüsteemi rakendamine kõrvaldab eelise, mis võib-olla oleks olnud."

Oletame, et olete teoorias Delliga ühel nõul, kuid soovite ikkagi osta oma *b-we* tarkvara valmissüsteemina. Esitame faktid väärtusahela *b-webi* tarkvarakomple tide kohta, nagu meie neid näeme. Hea uudis on see, et mõned parimatest ettev

jatest ja loovatest isikutest tööstuses tegelevad selle võimalusega.

Esiteks, see valdkond on liikuv sihtmärk ja keegi ei tea, mis või kes hakkab domineerima. Vanad tegijad — PeopleSoft, Oracle ja SAP; uuendajad — i2; ja algajad Descartes Systems (logistikatarkvara valmistaja) — tegelevad kahe põhiküsimusega: esiteks, millised on tarkvara võimaldatud väärtusahela *b-webide* simulaadsed nõuded? Ja teiseks, millised ärimudelid tekivad tarkvaral põhinevate *b-webi* tegevuste ja protsesside jaoks?

Esimese küsimuse puhul mõtlevad süsteemitarnijad sellele, kuidas te sooviksite suhelda *b-webi* partneriga. Kaupade ja teenuste ostmine ja müümine, tellimuste jälgimine jne, ilmselgelt. Kuid teiste tegevuste hulgas on kliendisuhete korraldamine, projekteerimiskoostöö, finantsjuhtimine, peatöövõtja tervishoiu ja hüvitiste juhtimine, keskkondlik monitooring, teadmuskorraldus, reklaam ja avalikud suhted, dokumentide korraldamine, toodete ja teenuste tugisüsteem, turu-uuringud, logistika korraldamine — nimekiri pole lõplik.

Mõelge info mitmekesisuse plahvatuslikule laienemisele tarneahelas. Igal kliendil ja igal ettevõttel on oma unikaalsed kasutajavajadused, mille info saabub erinevatest ning alaliselt muutuvatest allikatest. Mitmekesisuse korraldamise ülimaks ülesandeks on edastada kõike seda infot personaliseeritult, vastavalt kasutajate individuaalsetele rollidele ja vajadustele.

Descartes Systemsi asepresident strateegia alal Art Mesher kirjeldab ühte stsenaariumi:

Inimese planeerija tahab — hommikul kella kaheksaks — teada kõike, mis ei tule *sina töösse, mis oli kavandatud, ja mille jaoks neil puudub reserv. See mõjutabki ta tegevuse vähenemist. Teisalt aga tahavad laotöötajad teada kõike, mis* tuleb *sisse, sest nad tahavad oma tööd planeerida. Varemalt nägid laotöötajad ja tootmispersonal ühesugust ulatuslikku andmebaasi samas formaadis. Tõsiasi on, et neil oli palju andmeid ja väga vähe infot. Nüüd saame analüüsida, mida üksikisikud peakski ja mida nad ei peaks nägema; me saame käivitada ja edastada andmeid igasse asutisse unikaalses formaadis. Teisisõnu, me saame andmeid personaliseerida ja edastada vastavalt üksikisikule. Me saame isegi iga üksikut klienti kohelda puhtalt kui müügikanalit.*[14]

PeopleSofti vanem asepresident strateegia alal Baer Tierkel esitab laiema pildi:

Tulemas on ERP tarkvarasüsteemid, mis toetavad ettevõttesiseseid äriprotsesse. Järgmiseks sammuks on luua virtuaalne organisatsioon, kus äriprotsessid ulatuvad tarneahela ja turustuse kaudu tootjast kliendini. Me saame näha ERP tarkvara ja teenuseid, mis aitavad osalejatel end mitmes b-webis *liikmena registreerida.*

Ühe stsenaariumi järgi tagavad teenusepakkujad kauplemispartnerite kogu, kelle hindade ja teenuste osas on läbirääkimised peetud ja kelle turustamine juba sujuvalt toimib. Teise stsenaariumi kohaselt, ühendate teie ise oma partnerid, sest teil on ainulaadne võrgustik. Tavaliselt teete te mõlemat: teil on personaliseeritud ligipääs b-web*ide kogule, et mitmesuguseid vajadusi rahuldada.*[15]

Vastusena sellistele võimalustele on mitmed programmid ja teenuse edastamise mudelid juba tekkinud:

Tööstuskeskused (vt 3. peatükk) nagu eSteel, GE TPN, ja Ariba Network automatiseerivad äriprotsesse (näiteks hankimist ja logistikat) ühes või rohkemas tööstuses. Ariba Networki kliendid kasutavad ettevõtete vähempakkumisega hankeprogrammi ja võrgu liikmeks olevaid toodete ja teenuste tarnijaid. Selle asemel, et luua individuaalseid ühendusi iga ostjaga, kes tarkvara ja kattuvat tarnijategruppe kasutab, nõustuvad ostjad kasutama ühte kohta koondatud tarnebaasi. Kõikide osalevate vahendajate kataloogide kõik kaubad on saidi indekseeritud.

Kasutusele hakkavad tulema nõudlusel saadavad hostitud programmid - ehk *"apps on tap"* — mis on palju võimsamad kui tavalised kauplemiskeskused. Varasemates peatükkides tutvustatud Bidcom valmistab programme tihti kaksilma vahele jäetud ehitustööstusele, mis enamikus tööstusriikides esindab 10 protsenti rahvamajanduse kogutoodangust. Bidcomi veebipõhine projektikorraldamise süsteem inSite on suurim ehitustööstuse tehnoloogiline uuendus alates raalprojekteerimise töövahendi AutoCAD väljalaskmisest. inSite-süsteem integreerib projekteerimise ja konstrueerimise äriprotsesside täielikku kogu, võimaldades ühises keskkonnas koostööd projekti kõikide osalejate vahel. Ehitusettevõtted saavad korraldada kogu projekti sidusrežiimis, alates pakkumusettepanekutest kuni tellimuse muutmise kinnitamiseni.

Tarkvaratarnijad loovad täiesti uusi programmide lahendusmudeleid, mis ühildavad äriprotsessi integratsiooni, kliendisuhete korraldamise ja nende juurde kuuluvate *b-web*ide ja võrgustike ehitamise ja mobiliseerimise.

Need muutused märgivad vaid algust. Lõpuks muudab XMLi-sarnaste (vt lisainfo standardite laialdane tugi need lahendused koostalitusvõimelisteks. Taibuka majandustegelasena peaksite määrama kindlaks, kuidas nende *b-web*ide ärimudelite võimaldajate kättesaadavus muudab konkurentsiosalust teie tööstuses. Ja tehke otsused vastavalt.

GLOBAALSE *B-WEB*I VEEBISTANDARDID

Järgmistel aastatel tekib kümneid tuhandeid kauplemiskogukondi, mis on kokku pandud vastavalt spetsiifilistele programmidele (näiteks Ariba Network), tööstustele (näiteks Bidcom) ja üksikutele ettevõtetele (näiteks Cisco, Dell ja Ford). Väljakutseks on potentsiaalse digitaalse anarhia muutmine virtuaalseks maailmaks, kus igaüks saab suhelda. Nagu CommerceOne vanemteadlane Jay Marty Tenenbaum märkis: "Need kogukonnad luuakse kas ettevõtte ümber või vertikaalselt või horisontaalselt või piirkondlikult. Kõik need kogukonnad peavad kokku tulema, et moodustada koostalitusvõime turgude, kauplemiskogukondade ja kommertsportaalide globaalne veeb. Kollektiivselt loovad nad maailma suurima, kõige hinnatuma turuplatsi."[16]

Enamik standardeid puudutavatest pingutustest jääb üksikute, nendega seotud *b-web*ide raamesse. Teisisõnu, iga tuhandes kauplemiskogukond saab oma standardite kogu. Ühes elektroonilises hankekogukonnas ei saa ostjad alati ega lihtviisiliselt kaubelda tarnijatega, kes on seotud teise kogukonnaga.

Selle asemel, et püüda luua kõikidele ühene andmestandard, on XMLil (*eXtended Markup Language* — laiendatud märgistuskeel) potentsiaali universaalse "tõlkijana", see põhineb ühistel sõnaraamatudefinitsioonidel. Kasutajad defineerivad dokumendis XMLi "siltidega" iga andmeühiku funktsiooni. Samamoodi nagu HTMLi (*hypertext markup language* — hüperteksti märgistuskeel) sildid defineerivad veebilehel oleva info vormingumärke (kirja tüüp, suurus, tähesamm, jne), pannakse XMLi sildid andmetele hinna, kuupäeva, kellaaja või koguse kohta.

XMLiga märgistatud infot saab vahetada üksteisest erinevate rakenduste vahel. Näiteks, Delli otsekauplemistarkvara tootekirjeldust suudab kliendi sisemine hankesüsteem sellisena ära tunda.

Ehkki XML võimaldab kauplemiskogukondade vahelist koostalitust, peavad ettevõtted sisukujunduse ja interpretatsiooni suhtes kokku leppima. Endiselt jäävad alles XMLi äridokumentide konkureerivad sõnaraamatud ehk "raamatukogud", näiteks tellimiskirjad ja arved, ning neid spetsiifilisi dokumente moodustavad koostisosad, nagu kuupäevad, aadressid, detailide numbrid ja nii edasi.

Selleväärtuslestuva koostalitusvõime saavutamine ei ole vaid andmevormingute küsimus. See tähendab ka äriprotsesside joondamist kõikide väärtusahela *b-web*is osalejate seas. Kuidas te saavutate selle mitte ainult pühendunud kauplemispartnerite vahel, vaid terves tööstuses — või koguni mitmetes tööstustes?

RosettaNet on parim näide kogu tööstust hõlmava väärtusahela protsessistandardi algatusest. RosettaNet, millele pandi algus 1998. aastal, töötab välja äriprotsesside koostalitusvõime standardeid arvutitarnijatele ja -tootjatele, tarkvaraarendajatele, edasimüüjatele, transportijatele ja lõppkasutajatele. Liikmed lepivad kokku, milliseid protsesside kogumeid nad jagavad, nii kõrgel (näiteks, mis moodustab tulu) kui ka madalal tasandil (näiteks detailide numbrid). "Selle asemel, et vaielda XML-siltide pärast," räägib RosettaNeti tegevdirektor Fade Chehade, "ütlevad ärimehed, 'niiviisi sooviksin tutvustada toodet oma äripartnerile'."[17]

EDU VÕTMETEGURID

Tagage teenindus-intensiivsed kliendilahendid. Väärtuspakkumine on liikumas toodetelt teenustele, mis toote kasulikuks muudavad. Delli arvutid omandavad väärtust, sest need ühendatakse valmistamisel tugiteenustega. Identifitseerige kasutusväärtus, mis teie toodetel või teenustel on, ja arendage täielikult integreeritud lahendeid.

Võtke ühendust iga kliendiga. *B-web*id saavad oma konkurentide ees eelise just kliendivajaduse parema ja kiirema *teadmise* ja sellele *reageerimise* kaudu. Lülituge tootekeskselt tootjalt ümber kliendikesksele. Tooge oma kliendid *b-web*i ja viige *b-web* klientideni.

Keskenduge sellele, millel on tähtsust. Määrake kindlaks ja jääge nende tegevuste juurde, mis lisavad kõige enam väärtust teie klientidele ja mis annavad teile suurimat investeeringutasuvust. Arendage *b-web*i väärtusvõrgustikku, et oma pakkumise loomist ja edastamist toetada.

Arendage vilumust suhete korraldamisel. Mida rohkem lõpptarbijaid ja partnereid te oma väärtusahela *b-web*i toote, seda rohkem energiat peate nendesse suhetesse andma. The Economist märgib: "Diplomaatilisest kunstist korraldada *ad hoc* suhteid ja liite saab juhtimise võtmeoskus."18

Selleks, et suurendada usaldust ja tõhusust, jagage teadmisi* b-web*is osalejatega. Võimaldage otspunktintegratsiooni veebivõimaldatud ettevõtte rakenduste kaudu, mis jaotavad infot kiiresti ja tõhusalt — ning on personaliseeritud vastavalt iga üksiku kliendi vajadustele.

Juhtnöörid juhtidele

Definitsioon: Väärtusahela väärtuspakkumine on integreeritud toote või teenuse projekteerimine ja kujundamine, et see vastaks kliendivajaduste kindlale kogumile. Väärtusahela *b-web*is defineerib juhtfirma eesmärgid ja koordineerib erinevate osalejate väärtuspanuseid, kontrollides toote projekteerimist ja juhendades põhisammude tegemist.

Tähtsus: Väärtusahela *b-web*id on jõukuse loojad igas majanduses. Kõigepealt määravad need kindlaks ning defineerivad vajadused, siis projekteerivad nendele

vajadustele lahendused. Järjestikuste sammude kaudu väärtusahela *b-web*is osalejad kõigepealt juhivad ja siis muudavad tooraine viimistletud toodeteks ja teenusteks. Osalejad edastavad kaubad turustuspunktidesse või otse lõpptarbijale ning sageli tagavad ka dokumentatsiooni, teeninduse ja tugiteenused. Väärtust lisatakse igal sammul, alatest tooraine kaevandamisest kuni klienditellimuse täitmiseni.

Tüübid: Väärtusahelate puhul tuleb tavaliselt meelde töötlemine ja rutiinne tootmine. Kuid tegelikult on olemas ka teist tüüpi väärtusahelaid, mis töötavad üsna erinevalt. Ateljee-tootmise puhul loovad osalejad personaalseid lahendeid, vastuseks unikaalsetele nõudmistele.

Põhiline muutus: Väärtusahelad muudavad käskude ja kontrolli abil juhtimise, jaotuspunktidega lattutootmise korraldamise tõhusateks, omavahel ühendatud *b-web*ideks, mis toimivad klienditellimuste täitmise võrgustikena.

5

LIIDUD

[Avatud lähtekoodidega] maailm käitub paljuski nagu vaba turg või ökosüsteem, nagu isekate elementide kogum, mis püüab maksimaalset kasulikkust saavutada, tootes protsessi käigus ennast ise korrigeeriva, spontaanse korra, mis on täiuslikum ja tõhusam sellest, mida oleks saavutanud tsentraalplaneerimine, olenemata selle määrast.
Piisavalt ulatusliku beetatestri ja ühise arendusbaasi abil lahatakse peaaegu kõik probleemid kiiresti ja nende lahendus muutub selgesti arusaadavaks.

Eric Raymond, *The Cathedral and the Bazaar*

AVATUD LÄHTEKOODI NÄHTUS

1991. aasta alguses seisis 21-aastane Soome üliõpilane Linus Torvalds dilemma ees. Ta tahtis endale võimsa ja paindliku operatsioonisüsteemi Unixi turuversioone, kuid ei saanud endale seda lubada. Unixi tarkvara eest tuli maksta 5000 dollarit ja veel 10 000 dollarit spetsialiseeritud tööjaama eest. Nii ta otsustas luua PC jaoks Unixi klooni. Torvalds projekteeris lihtsa tuuma (opsüsteemi põhiosa).
2. oktoobril 1991 pani Torvalds esimese tööversiooni — Linux .02 — Usenetti üles; see oli tolleaegne globaalne infojagamise allikas internetis. Ta kutsus teisi seda "häkkerilt häkkeritele mõeldud programmi" proovima. Hiljem patenteeris ta selle Free Software Foundationi üldise avaliku litsentsi all. Litsents tegi Linuxi tasuta ja vabalt saadavaks kõikidele ja nõudis kõigilt, kes seda edasi saatsid, kirja panema programmi lähteteksti (arvutiprogrammi lähtetekst on nagu noodikiri, mida programmeerijad saavad kohe modifitseerida).
Kohe pärast seda sai Torvalds meili viielt inimeselt, kes kasutasid Linuxit oma arvutites. Varsti tuli sadu meile. "Pärast seda," ütles Torvalds, "ei imestanud ma enam millegi üle."1
Algselt haarasid ideest kinni umbes sada programmeerijat, kes lähteteksti testisid, seda kommenteerisid ja muudatusi pakkusid. Torvalds võttis kasutusele selle, mis toimis, ja saatis uusi tuumaversioone kulutulena laiali, - mõnikord iga päev. Kasutajaid tuli juurde nagu seeni pärast vihma. Inimesed lisasid omadusi, vastavalt

vajadusele. Näiteks, esimene inimene, kes Linuxi Hewlett-Packardi DeskJet 100 printeriga ühendas, kirjutas printeri draiveri ise, siis pani selle interneti vahendusel teole. Kümne aasta jooksul käisid programmeerijad üle maailma välja kümneid tuhandeid süsteemiparandusi.
2000. aastaks töötas Linux, mida on keeruline paigaldada ja käigus hoida, kuid mida saab vaid küsimise peale, hinnanguliselt umbes 20 miljonil serveril kogu maailmas. Microsoft nimetas seda kui väljakutset Windowsile, nende põhitootele. Stabiilse, usaldatava, väga funktsionaalse tootena pani Linux tööle veebisaite, meiliservereid ja kasulikke reaalmaailma programme. Tipptehnoloogiaettevõtted nagu Dell, HewlettPackard, Intel ja IBM võtsid prioriteediks, et seda toetada. Linuxi tarkvarafirmade Red Hati, Coreli ja Cobalt Networksi aktsiahinnad hakkasid tõusma. Toode oli muutunud häkkeri unistusest majanduslikult elujõuliseks tehnoloogiaks, millega saab palju raha teenida.
Nagu iga üldotstarbeline operatsioonisüsteem, on Linux keerukas. Tavaliselt korraldavad keerukate toodete projekteerijad projekteerimisprotsessi väga rangelt — see tähendab kindlasti enamiku arvutitarkvara puhul — ja ühe ettevõtte raames. Kuid Linux on erinev. Selle arendusmeeskonnas on loendamatul arvul osalise tööajaga programmeerijaid kogu maailmast: akadeemikud, vabakutselised ja tuhandete firmade töötajad. Nad annavad oma panuse lähteteksti osadena vabatahtlikult ja selle eest tasu saamata või toetavad nende tööandjad nende pingutusi. Linuxi kogukonda kuuluvad lõdvalt ühendatud komiteed (Linuxi juhtfirmad), tehakse kollektiivseid otsuseid selle kohta, mida toote ametlikku versiooni sisse panna. Kasutajad saavad Linuxit võrgus tasuta alla laadida või osta tarnijalt, näiteks Red Hatilt piiramatu kasutusega koopia CD-ROMil umbes 50 dollari eest.
Avatud lähtekoodi projekteerimise paradigma Linuxi loomise taga illustreerib seda, kuidas internet võimaldab liidu *b-web*idel, kus on palju iseseisvalt oma huvides tegutsevaid panuseandjaid, luua kõrgelt integreeritud "toode", mis annab väärtust nii neile endile kui ka teistele. Inimkonna kõrgeimad saavutused – kaasa arvatud keel ja teadus – tulenesid avatud, koostööd tegevast, liidu tüüpi uuendamise ja väärtuse loomise mudelitest. Kuid liidu tüüpi rahategevaid ärimudeleid esineb harva. Nüüd võimaldab internet juhtidel arvestada liitudega kui uut liiki strateegiliste võimalustega.

LIITUDE JÕUD

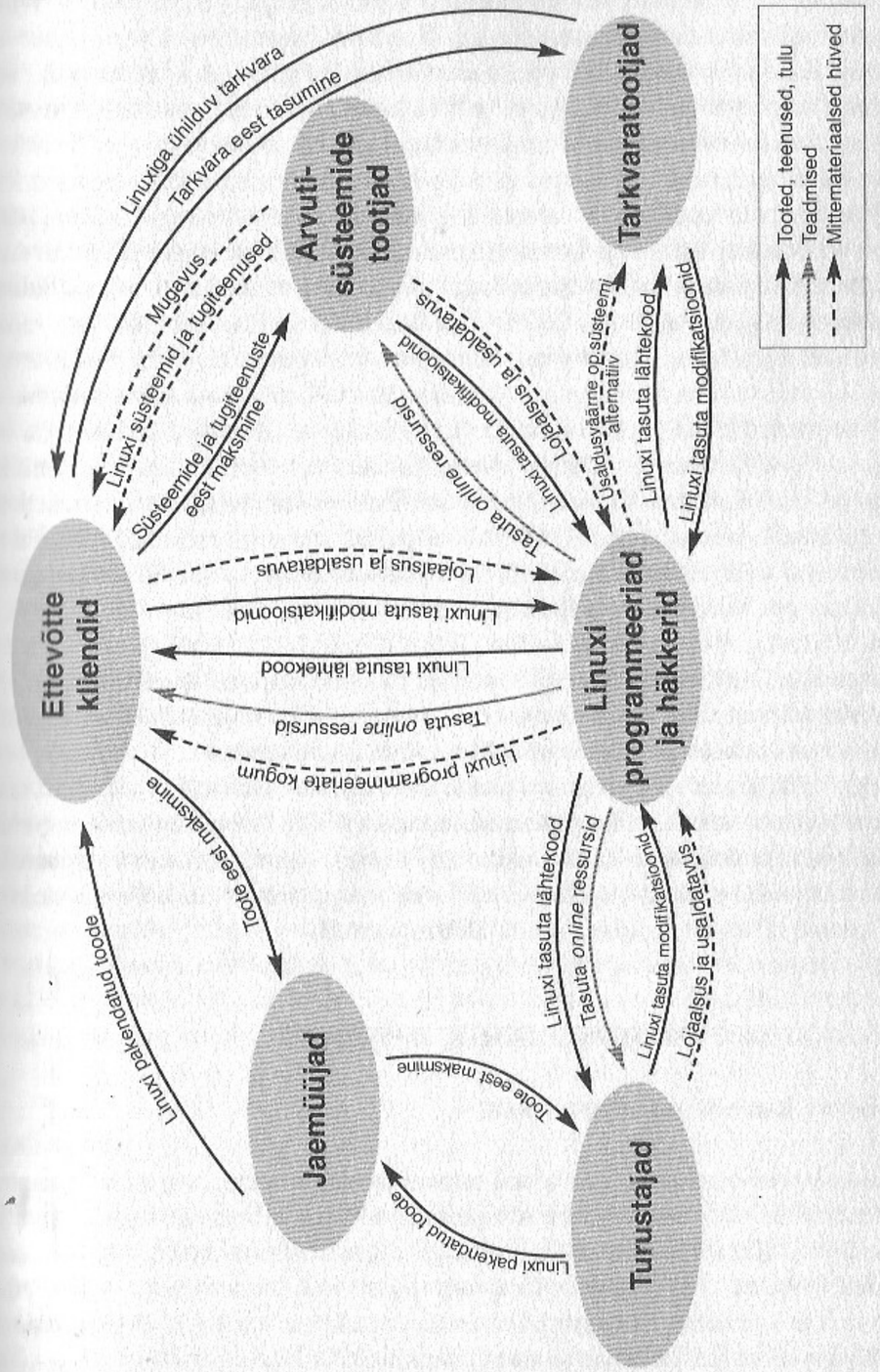
Kui väärtusahel on nagu paraadorkester, siis liit on nagu džässbänd. Sarnaselt dirigendile valib väärtusahela juhtfirma muusika ja juhatab ettekannet. Liidu juhtfirma määrab suuna, kuid iga mängija annab iseseisvalt oma osa kogemuse koguväärtusesse. Orkestris mängija lihtsalt jälgib nooti; džässmuusik improviseerib grupi muusikalise stiili piirides.

Nagu 1. peatükis arutasime, on liit *b-web*idest kõige virtuaalsem, saavutades kõr väärtusintegratsiooni iseorganiseerumise kaudu, ilma hierarhilise korraldus Liidu *b-web*i väärtuspakkumine on koostöö ühise heaolu nimel. Osalejad moodu tavad kogukondi, mis projekteerivad või valmistavad kasulikke asju, loovad jagavad teadmisi või veedavad koos lõbusalt aega.

Avatud lähtekoodi töögrupid, mis on projekteerinud sadu muid tarkvara töövahe deid, illustreerivad liidu *b-web*i tööd. Avatud lähtekoodi töögrupi väärtuspakkumi on tarkvara töövahend, mis on projekteeritud loova koostöö kaudu indiviidide ja äriüksuste kogukonnas. Projekteerimise arhitektuur koosneb moodulitest; iga osal ja saab töötada eraldi detaili kallal, mis ühendatakse üldisesse tootesse. Panuse and jad ei saa oma töö eest tasu, kuid nad võivad vabalt jagada liidu töötulemust. See igaühel on põhjust anda oma parim, lootusega kasutada sellest tulenevaid hüvesi Edu on saavutanud muudki, vähem mugavad lähenemised liidupõhistele üle dustele. Kakskümmend aastat oli Microsoft edukas, sidudes kokku toha triljonidollarilise liidu *b-web*i. Tasuta jagamise asemel põhines see *b-web* müügi mõeldud tarkvaral. Avatud, inklusiivse arendamise asemel hoiab Microsoft põh tandardit — Windowsi — tiheda kontrolli all. Konkurendid ja kliendid on ära tunud ja süüdistavad Microsofti isetegevusliku ja reeturliku teguviisi pära Kuid hoolimata kõigest on nn Wintel-liit (Microsoft Windowsi ja Inteli juhitud) te nud kirjeldamatut väärtust. Nagu Bill Gates märgib: "Igaüks võib arenda Windows-platvormil töötava tarkvara — ilma Microsoftile teatamata või luba ki mata. Tegelikult on täna selle platvormi jaoks saadaval kümneid tuhandeid kaube duslikke tarkvarapakette, kaasa arvatud tuhanded pakkumised, mis konkureeriv enamiku Microsofti programmidega."[2] Siiski on Microsofti *b-web*i alustalad nõr nenud, kuna suhetekapitali kultiveerimine ja säilitamine on pidevalt hooletuse jäe Liidu juht, olenemata kas see on inimene (Linuxi puhul Linus Torvalds) või ettev (Microsoft Windowsi ja Sun Java puhul), algatab töö ja määrab suuna. Esimese võrdsete seas kehastab juht nägemust. Torvalds teeb võtmeotsused ja korraldab *web*i haldamise. Erinevad osalejad annavad oma panuse ühistesse otsustes Protsess organiseerib ja parandab end ise — parimad ideed võidavad. Igaüks v anda oma panuse, alates pühendunud inseneride töörühmadest globaalsetes kor ratsioonides kuni individuaalsete e-kutselisteni oma kodudes. Elav vastuolu arutelu kehtib isegi haldus- ja-osalemisküsimuste puhul (joonis 5-1).

Internet teeb kõik selle võimalikuks. Ilma võrguta ei oleks Torvalds lihtsalt saan rajada oma laienevat koostöötajate kogukonda ega saavutada koos töötava proje teerimise ja testimise suurt liikumiskiirust.

Linuxi liit on projekteeriv koostöögrupp, üks paljudest liidu *b-web*i variantid Liidud on rikkad, loovad ja põnevad nähtused. Nende hulgas on tugigrup küberseksi jututoad, aiapidamise ja investeerimiskogukonnad, uuringualgatu



mängud ja uuenduste või konkurentsi koostöögrupid, nagu näiteks Windows ja avatud lähtekoodi arendustööstused. Teaduslik meetod, manifest iseseisvale teadlaskonnale toob välja liidu parimad väärtused. Pisut teises laadis, kuid selgelt on näha liidu organiseerimisviise sel puhul, kui miljonid leinavad kollektiivselt armastatud avaliku elu tegelase surma või ühinevad rahutusega.

Online-kogukonnad on saanud pisut halva vastuvõtu osaliseks. Howard Rheingold kirjeldab oma teednäitavas raamatus *Virtual Communities* kogukondade potentsiaali kui valikut humanismi ja kommertspettuse vahel.[3] John Hagel ja Arthur Armstrong määratlesid raamatus *Net Grain* kogukonda kui turustushooba — moodust, kuidas saada surfijad oma veebilehele, et neile siis midagi müüa.[4] Iga arusaam peegeldab reaalsust. Kuid meie tähelepanu keskpunkt on erinev: *online*-kogukondade ja teiste liitude iseorganiseerumise jõud väärtusloome ärimudelitena.

Mitte keegi ei saa kedagi sundida liidus osalema. Tehtavad panused on vabatahtlikud. Te võite iga hetk lahkuda. Reeglite rikkumise eest kedagi legaalselt karistada on raske, mõnikord võimatu, kuigi sotsiaalsed ehk turuplatsikaristused toimivad väga hästi. Avatud, tasuta, konsensusel põhinevad protsessid Linuxi liidu südames seletavad selle jõudu ja edu — ja selle võimet konstrueerida elujõuline konkurents pakkuv oht Microsofti omandiõiguslikule juhtimismudelile.

Industriaalajastu majanduses olid liidud olulised, kuid marginaalsed, sest aja- ja ruumibarjäärid sundisid neid roomama. Liidud tekivad nüüd kõikjale. Miljonid voolavad iga päev *online*-kogukondadesse, tootes kujuteldamatut jagatud kogemuste mitmekesisust, alates jumalikest kuni amoraalseteni.

Liidud ei kõigu sel moel, nagu me oleme koolitatud mõtlema tootva töö puhul, sest väärtus kipub liidu *b-web*ist esile tulema ennustamatutel viisidel. Samuti funktsioneerib enamik liite jagamismajandusena (mida me hiljem kirjeldame kingimajandusena), kusjuures osalejad annavad omalt poolt abi, infot, tööd või muud kaupa, ilma et nad kohe tulu saaksid.

Vaatame lähemalt, kuidas liidud väärtust loovad.

VÄÄRTUSE PÜÜDMINE LIIDU *B-WEB*IDEST

Liidud: kus asuvad võrguefektid

Liidu *b-web*id näitavad kasvavaid tulusid ja võrguefekte. Nagu Carl Shapiro ja Hal Varian ütlevad, "sõltub võrku ühendamise väärtus sellega juba ühendatud inimeste arvust".[5] Liidu *b-web*id on inimeste ja organisatsioonide võrgud, millest igaüks annab väärtust niisugusel moel, mis suurendab nende enda huvi selle vastu. Metcalfe'i seaduse (rohkem küll rusikareegeli, kui seaduse) järgi suureneb võrgu väärtus kasutajate arvu suurenedes astmeliselt.[6]

Kui võrgu väärtus üksikkasutaja jaoks on 1 dollar iga järgmise võrgukasutaja puhul, siis 10-kasutajalise võrgu koguväärtus on jämedalt võttes 100 dollarit. Vastuseks, 100-kasutajalise võrgu koguväärtus on umbkaudu 10 000 dollarit. Kümnekordne kasv võrgu suuruses annab sajakordse väärtuse suurenemise.[7]

Võrguefektid juhivad nõudlusepoolset majanduslikku mastaabisäästu: mida suurem on kasutajate võrk, seda suurem on selle väärtus kasutajate endi jaoks. Kui raudtee laienes 19. sajandil üle kogu Ühendriikide, puudutas see iga korraga rohkem linnu ja selle väärtus suurenes mitmekordselt, võimaldades tekkida uuel "võrgu"-äri mudelil (näiteks Sears jaemüügikataloog). Esimene faksimasina omanik ei saanud sellelt mingit väärtust; kasutajate arvu kasvades kasvas ka faksimasina väärtus.

Mitte kõik ettevõtted ei näita võrguefekti. Webvan (agregatsioon) võib omandada usaldusväärse tootemargi ja olla võimeline ladustama laia toidukaupade sortimenti, kuna tal on palju kliente, kuid inimesed teevad oste seal kaupade pärast; teiste klientide kohalolek ei too ostjale tehtava väärtuspakkumise materiaalset erinevust. GMi veebi-võimaldatud tarnesahel alandab kulutusi ja parandab kvaliteeti ning reageerimisvõimet. Ettevõtte ja klientide jaoks on see tore, kuid see ei ole tingimata näide võrguefektist.

Paljud *b-web*id lisavad liidud oma valikule (vt 9. peatükki), et laiendada oma väärtuspakkumisi võrguefektidega, suurendades hüvesid kõikide osalejate jaoks. Mõned nendest liitudest on täielikult virtuaalsed kogukonnad — interneti vaste raadio vestlussaadetele —, kus inimesed lihtsalt veedavad võrgus aega ja lobisevad. Sellised kogukonnad on vaid üks pool liidu *b-web*idest. Teises pooles loovad ja levitavad avatud lähtekoodi "Ühendi"-kogukonnad ja Wintel tegelikult väärtuslikke tooteid. Kõikidel nendel juhtudel, alates üksildastest südametest America Online'is kuni põllumeeste koostööni Agriculture.com'is, alates distantsõppijatest kuni PalmPiloti kasutajateni — saavad kliendid arvukuse suurenedes liidu *b-web*ist rohkem väärtust.

Võrguefektid, kui neid kasutatakse tõhusalt nagu Linuxi liidus, ühendavad sünergiliselt kõik digitaalse kapitali kolm vormi: paljusuunaline suhetekapital, *b-web*isisene inimkapital ning võrgustatud teadmiste ja protsesside strukturaalne kapital.

Tahtlik esiletulek

Võrguefektid ei toimi üksnes Linuxi fenomeni puhul. Te saate rohkem väärtust telefonivõrgust, kui seda kasutavad miljonid inimesed. Kuid tõenäoliselt ei soovi te teistelda juhuslikult valitud, võrku ühendatud inimesega, samuti ei hakka kõik telefonikasutajad tegema koostööd operatsioonisüsteemi projekteerimiseks.

Kevin Kelly ja teised on selgitanud liidu-sarnaseid uuendusmudeleid *esiletuleku* kaudu.

See on teadus, mida rakendatakse selleks, et aru saada, kuidas väheste, sageli väg lihtsate reeglite olemasolu tulemusena kerkivad keerukatest, ilmselt juhuslikest sü teemidest esile eesmärgipärased mustrid.[8] See esiletulek on rakendanud oma teem tusse mitmete valdkondade teadlaste, uurimistöötajate ja analüütikute kuju lusvõime, kaasa arvatud bioloogia, matemaatika ja majandus.
Esitatud mõtet illustreerib D.R.Hofstadteri sipelgakoloonia metafoor.

Üksikute sipelgate käitumine on tähelepanuväärselt automaatne (refleksidest juh tud). Suuremat osa nende käitumist võib kirjeldada umbes tosina käitumisreeg esilekutsumise kaudu "haara objekt lõugadega", "mine mööda feromoonire [lõhnad, mis sisaldavad sõnumeid "seda teed mööda toiduni", "seda mööda laht gusse," jne] suureneva (või väheneva) lõhnatugevuse suunas", "kontrolli iga lii vat objekti koloonia liikme lõhna suhtes" jne. Seda repertuaari, ehkki väikest, ku sutakse pidevalt esile, kui sipelgas liigub läbi oma muutuva keskkonna. Üksik sipe gas on suures ohus, kui ta satub olukorda, mille kohta ei ole reeglit. Enamik sipe gaid, eriti töösipelgad, peavad vastu kõige rohkem mõne nädala, enne kui alistuvad olukorras, mille kohta reeglit ei ole.
Sipelgakoloonia tegevus on täielikult määratud selles elavate sipelgate tegevuste ja omavahelise koostoimega. Kuid siiski näitab koloonia paindlikkust, mis ulatub palju kaugemale üksikute liikmete võimetest. Koloonia on teadlik ja reageerib teis ule, vaenlastele, üleujutustele ja paljudele teistele nähtustele tohutu piirkonna ul tuses. See ulatub pikkade vahemaade taha, et muuta oma ümbruskonda koloonia kasu tooval moel, ning koloonia eluea pikkus on mitu korda pikem kui ühegi sel liikme oma. Et sipelgast aru saada, peame mõistma, kuidas niisugune vastupida kohanev organisatsioon kerkib esile selle arvukate liikmete omavahelisest koos oimimisest.

Nagu 1. peatükis sai märgitud, usume, et ökosüsteem ja digitaalse uuendami tekketeooria on taiplik, kuid sealt puudub üks oluline mõte. Inimkogukonn erinevad sipelgate omadest. Üksikud inimesed ei ole üksnes automaatsed ja refle sidest juhitud. Inimesed viivad täide ideedel, vajadustel ja soovidel põhinevaid tä likke valikuid. Ühesõnaga, inimesed näitavad eesmärgipärasust.
Linux on *eesmärgipärase esilekerkimise* toode. Selle kogukonna liikmed vali koostöö tegemise protsessides, mis viisid kokkulepitud tulemuseni: loogiline, fun tsioneeriv tehislik operatsioonisüsteem. Minnes tagasi selle peatüki alguses esitat Eric Raymondi väite juurde: "[Avatud lähtekoodi] maailm käitub paljuski nag vaba turg või ökosüsteem, isekate elementide kogu, mis püüab maksimaalset kas likkust saavutada, tootes protsessi käigus isekorrigeeriva, spontaanse korra, mis täiuslikum ja tõhusam sellest, mida oleks saavutanud tsentraalplaneerimine, olem

mata selle määrast." Isekad agendid mitte ainult ei kuuletu instinktidele, vaid töötavad teadlikult eesmärgi nimel, mida Raymond kirjeldab kui kasulikkuse maksimeerimist. Me võiksime ka öelda, et avatud lähtekoodi liikumine kasutab teadlikult suhetekapitali jõudu (nt Linuxi programmeerijate ja kasutajate kogukond), et muuta selles osalejate inimkapital (nende võrgustatud tarkvaraalased teadmised) jagatud strukturaalse kapitali ressursiks (võrgustatud intelligents Linuxi töötava lähtekoodi vormis). Sellist mõttekat ja etteplaneeritud käitumist ei näita sipelgad ega kiirteedel sõitvad autojuhid.
Eesmärgikindlus võib ka haiget teha. Erinevalt sipelgatest, otsustavad inimesed teha antisotsiaalseid valikuid. Mõned *b-web*is osalejad saaksid arendada omandiõigusliku enamusega ühildamatu Linuxi versiooni, nagu Unixi tarnijad 1980. aastatel seda tegid. Linuxi vaatlejad — nii toetajad kui ka konkurendid — on imestanud, kuidas sellist killustumist on suudetud ära hoida. Microsofti taibukas analüüs oletab, et eristumise hoiab ära just seesama Linuxi kogukonna inklusiivsus.[10] Microsoft võrdleb Linuxit ühe teise Unixi versiooniga, BSDga. Liikmeksolek BSD tarnijate kogukonnas on piiratud ja autsaiderid tunnevad end väljatõrjututena. Just tõttu põhjusel, väidab Microsoft, on mõned BSD programmeerijad liikunud uutes ja ühildamatutes suundades.
Avatud Linuxi kogukonnal on üks ütlemine: "Võidab see, kellel on parim lähtekood." Staatus, ja seetõttu võime "kodustada" suurem osa Linuxist, sõltub panuste kvaliteedist. Tunnustatud panuse andjad saavad muuta oma inimkapitali strukturaalseks kapitaliks; selle tulemusena muutub Linuxi liit üha enam institutsionaliseerituks. Ja kuna Linux on tasuta, siis ei anna eristumine mingeid majanduslikke hüvesid. Tahtlik esilekerkimine toimib siis, kui liidus osalejatel on hea põhjus *b-web*i standardeid järgida.

Võrgufektid ja uus programmeerimisparadigma

Kuidas sellisel vabal, heasoovlike hingede kogumil õnnestub loogilisi tulemusi saavutada? Disaineritel, olgu siis füüsiliste kaupade (nt autod ja hambaharjad), tehnoloogia (nt arvutitarkvara) või abstraktsioonide (nt äristrateegia) loojatel, kipub projekteerimisprotsessist olema lineaarne arusaamine. Määratlege oma vajadused, tehke üldine ja seejärel üksikasjalik projekt. Looge prototüüp, siis asi ise. Testige seda kasutamist suures ulatuses. Ja taeva pärast, hoidke töörühmad nii väikesed ja lõpetamata, kui suudate, sest projekteerimistöörühmade puhul kehtib vähenevate tulude seadus. Tarkvaratehnika on peaaegu kolmkümmend aastat olnud ära neetud Brooksi seaduse poolt, mille kohaselt programmiarendajate arvu suurenedes, suureneb mitmekordselt programmivigade arv. Töö tegemiseks vajalikust miinimu-

mist rohkemate inimeste lisamine annab tulemuseks hilinenud, halvema kvaliteediga ja eelarvest kallima töö.
Kuidas Linuxi kirju seltskond suutis Brooksi seaduse ringi pöörata? Raymond pakub nähtuse seletamiseks kolme projekteerimisprotsessi põhimõtet:[11]

1. Kasutajate kohtlemine kaasprogrammeerijatena on kõige vähem segadusttekitav tee lähtekoodi kiireks parendamiseks ja programmivigade tõhusaks kõrvaldamiseks.
2. Laske programm varakult välja. Tehke seda sageli. Ja kuulake oma kliente.
3. Kui on piisavalt testijaid ja kaasprogrammeerijaid, siis määratletakse peaaegu iga probleem kiiresti ja viga torkab kindlasti kellelegi silma.

Raymond kirjeldab erinevust kahe arendusstiili vahel, ta nimetab neid "katedraali ehitajad" ja "basaar":

Katedraaliehitaja programmeerimise [mõelge "disainile" kui üldisele] arusaamise kohaselt on programmivead ja arendusprobleemid keerukad, kavalad ja sügavalt nähtused. Vähestel pühendunutel kulub kontrollimiseks mitu kuud, et olla kindel, kõik vead on välja juuritud. Siit tulenevad pikad intervallid redaktsioonide vahel ja vältimatu pettumus, kui kauaoodatud redaktsioonid ei ole täiuslikud. Teisalt aga basaari-arusaamise kohaselt oletate, et programmivead on üldiselt pinnapealne nähtus — või vähemalt muutuvad nad pinnapealseteks üsna kiiresti, kui neid näidatakse agaratele kaasprogrammeerijatele, kes iga uue redaktsiooni puhul kõvasti vaeva näevad. Sellele vastavalt annate te rohkemate paranduste tegemiseks uue redaktsiooni sageli välja ja, lisahüvena, on teil vähem kaotada, kui juhuslik viga variant käiku läheb.

Kasupooldavad tarkvarafirmad tundsid võrgu võimaldatud basaarimudeli jõu ära ja alustasid 1998. aastal selle kasutamist. Sun avas oma Java pakkumise kliendiuuendustele ja Netscape avaldas selle veebibrauseri lähtekoodi.
Vaieldavalt on basaaristiili tarkvaraarendus erijuhtum — see on kingimajandus (vaata järgmist osa), kus tootjad (arendajad) parandavad oma töövahendeid kasutamise käigus. Nad parandavad programmeerimisvigu, sest nad peavad tarkvara ise kasutama. Nad on täielikud "*prosumer*id".
Kuidas võiksid liidu *b-web*id teie äri muuta? Gary Hamel soovitab organisatsioonidel äristrateegia koostamisse kaasata tuhandeid inimesi: "Eksisteerib pöördepunkt, kus soov normist kõrvale kalduda muutub sooviks järgida ühiseid standardeid ja esile kerkib uus kollektiivne arusaamine."[12] Kui tuhanded inimesed saavad tulemuslikult kujundada äristrateegiat, miks siis mitte ka teisi tooteid?

Mõelge nendele stsenaariumidele:

- General Motors teeb autode projekteerimisel oma *b-web*iga koostööd, kasutades selleks kolmemõõtmelisi visuaalseid mudeleid, mida ta veebi kaudu laiali jaotab. Osalejate hulgas on stiiliteadlikud tarbijad, on neid, kes terve autopargi ostavad, on targad teenindustehnikud, tarneahela partnerid, edasimüüjad, autofanaatikud ja tööstusdisainerid. Need osalejad on motiveeritud andma oma nõuande-"kinki", sest neile meeldivad autod, suhtlemine *b-web*i kogukonnaga ja nad tunnevad mõnu tulevase auto disaini mõjutamisest. Kui General Motors idee heaks kiidab, siis avaldatakse uudis kogukonnale, tõstes sel moel panuse andjate mainet. Tootja teeb tagasiteene, andes ostjatele vastavalt panuste kvaliteedile ja kvantiteedile hinnaalandusi.
- Columbia Sportswear mõistab, et nende miljonitel klientidel on tuhandeid ideid, mis on paremad mis tahes ideest, mida ettevõttesisesed disainerid suudaksid välja mõelda. Ettevõte otsustab täiesti uue riietekomplekti jaoks korraldada "avatud lähtekoodi" stiilis kujundamise, valmistades reaalajas nii kolmemõõtmelise elektroonilise mudeli kui ka füüsilise toote, mis põhineb ettevõtte tarbijaekspertgrupi panusel. Spordiürituste käigus kõrvaldavad need *prosumer*id kujundusvead. Ekspertgrupi liikmed saavad riided testimiseks tasuta ja koos sellega ka esindamisuhkuse. Parima panuse andjad saavad kuulsuse ja au — nemad ilmuvad reklaamides ja mõnede järgi nimetatakse tooted. Varajaste kasutajatena mängivad nad ka kriitilise tähtsusega rolli turul ostjate-müüjate leidmisel.

Kui te suudate ette kujutada, et selline mudel toimib auto projekteerimise ja spordivarustuse puhul, siis kuidas on lood kirurgiliste vahendite, vaakumpakis spetsiaaltoiduga, lahellitubade kujunduse, linnaplaneerimise või multimeedia arvutimängudega?

Kingimajandused: kuldreegel

Online või mitte, raha paneb rattad käima. Agoraa toetab enda hinnakujundusmehhanismi. Agregatsioonis on hinnad tavaliselt kindlaks määratud. Väärtusahelas on kulu toimetuleku näitaja. Võrdluseks, sagedamini kui oskate arvata, annavad inimesed ja organisatsioonid liitudes oma panuse vabatahtlikult, ilma selle eest tasu lootmata.
Kuidas ja miks kingimajandus toimib? Mis osalejaid motiveerib? Ja mis on liitudes nii eripärast, et need tegutsevad kui kingimajandused? Kingimajandused pööravad kuldreegli — tee teistele seda, mida soovid, et teised sulle teeksid — stabiilse väärtuse loomise süsteemiks.

UNIX JA AVATUD SÜSTEEMID: KUIDAS LIIDUD EBAÕNNESTUVAD?

1980. aastate jooksul tõi arvutioperatsioonisüsteem Unix selguse avatud süsteemide liikumisse. Grupp kasvava kasumiga ettevõtteid, kaasa arvatud Sun ja Silicon Graphics, oli moodustanud vaba koalitsiooni tuntud tegijatega (näiteks Hewlett-Packard) ja suurklientidega (näiteks Boeing ja General Motors) ning mitmete riigiettevõtetega. Eesmärgiks oli murda tollal dominantsete "omandiõiguslike" tarnijate (põhiliselt IBMi, kuid ka Digital Equipment Corporationi (DEC), Burroughsi, Honeywelli jt)tekitatud sulgu.

Lahing käis ümber kulukate ja keerukate suurarvutite ja miniarvutite, mis määrasid andmetöötluse aastatel 1960—1980. Iga tootja oli arendanud omandiõiguslikud operatsioonisüsteemid, mis ühildusid vaid nende riistvara ja programmidega. Tarkvara ja info, mis oli programmeeritud IBMi arvuti jaoks, ei töötaks DEC omal ja vastupidi. Kui oldi juba ühe tootega seotud, siis ei saanud kliendid niisama lihtsalt teisele üle minna. Iga tootja oli omaette monopol oma röövhinnapoliitikaga.[13]

Vastandina pakkus Unix palju eeliseid. Olles kujunduselt selge, elegantne ja modulaarne, meeldis see loovatele programmeerijatele. Juhtivad kliendid ja tarnijad märkasid, kuidas nad saaksid programme ja infot IBMi personaalarvutilt lihtsalt Compaq'i omale üle kanda. Miks mitte tunda rõõmu sellisest paindlikkusest mini- ja suurarvutite kasutamisel? Ja miks mitte Unixi kaudu? Turu vallutasid Unixi arvutid erinevatelt, kasvava kasumiga tarnijatelt. Tuhandetel tehnoloogiajuhtidel oli usku nende seadmete madalasse hinda, kvaliteeti ja jõudlusesse. Avatud süsteemid muutusid tagasihoidlikuks massiliikumiseks; Hewlett-Packard ja siis IBM ning DEC vähendasid oma pärandtoodete salastusastet ja läksid selle mõttega kaasa.

Programmiviga? Unix oli raputanud, kuid mitte murdnud arvutitööstusettevõtete omandiõiguslikku mõtteviisi. Üksikud Unixi tarnijad võtsid omaks tõeliselt avatud praktika; iga tootja lisas operatsioonisüsteemile omaenda funktsioonid, piirates programmi porditavust (programmi võimet konverteerimiseta töötada eri tüüpi andmetöötlussüsteemides). Segadus ja vimm päästis valla avatud süsteemide liikumise. Sel ajal käivitas Microsoft edukalt NT kui alternatiivvariandi.

Unixi lugu näitab, kuidas hävitada liidu *b-web*: laske osalejatel konkureerida tühiste, kitsarinnaliste ja omaniõiguslike eristajate pärast; hoiduge ühistest reeglitest ja standarditest ning ignoreerige kliente nii panuse andjatena kui ka tarbijatena.

Oma essees *online*i koostöömajanduse kohta sünteesib Peter Kollock uurimissuunadi antud teemal.[14] Ta defineerib kinki kui võõrandamatute objektide või teenuste kohustuslikku ülekannet üksteisest sõltuvate ja vastastikuseid kohustusi omavate tehingupoolte vahel. Kingimajandus võidab "sotsiaalsete suhete tehnoloogia" parmaks muutmisest.

Kingimajandus vihjab *kirjutamata kohustusele kingi eest maksta* mingil ajal tulevikus. Andmise hetk ei ole see aeg, mil nõuda tulevast maksmist. Kuid ilma vastastikuse suhteta see tõenäoliselt ei kesta. Miljonid saavad Linuxi tasuta; Linuxi kogukond loodab, et need tuhanded, kes seda täiustavad, jagavad oma laiendusi. Vastandina sellele ei ole teil tulevikus mingit kohustust kaubatehingu puhul, kus te kauba eest maksate: kuna te olete Microsoft Windowsi eest maksnud, siis ei looda keegi, et jagaksite sellele tehtud täiendusi.

Kingitus on ka *andjaga võõrandamatult seotud*. See ei ole lihtsalt mingi programm, vaid programm, mille Linus Torvalds lõi, andis ära ja nüüd laiendab seda koostöö kaudu. Kaubal ei ole sellist varjatud tähendust: Windows on tugev tootemark, kuid ainult vähesed kasutajad tunnevad, et nad justkui oleksid Bill Gatesile tänu või teene võlgu.

Kingivahetused esinevad tavaliselt inimeste vahel, kellel on *omavahelised sõltuvussuhted*: Linuxi kasutajad võivad teineteise abile loota. Kaubavahetus esineb siiski omakasust lähtuvate, sõltumatute tehingupoolte vahel. Et Windowsi puhul abi saada, peate kellelegi ilmselt maksma.

Kingimajandus sõltub sotsiaalse võrgu — *sotsiaalsete suhete tehnoloogia* — ulatusest ja mitmekesisusest. Linuxi kogukonna kasvades lisandub üha rohkem inimesi, kellel on rohkem erinevaid oskusi anda oma panust ja luua tähendusrikkaid sidemeid. Panuse andjaid, kes teineteisest rohkem hoolivad, annavad paremaid tulemusi. Teisalt, traditsiooniline tarbekaubamajandus keskendub tootmistehnoloogiale. Tüüpiline tarkvarafirma taotleb peamiselt tootlikkust — saada rohkem tarkvara vähematelt programmeerijatelt — ja on valmis palkama odavaid, näotuid *offshore*-programmeerijaid, kui võimalik.

Internet on koduks miljonitele kingimajandustele. Enamik nendest on liidud: vestlusgrupid, vastastikuse abi foorumid, mitme mängijaga mängud ja projekteerimise koostöögrupid, nagu näiteks Open Source ja Inimgenoomiprojekt. Paljudes neades teevad inimesed kogukonnasõpradele ja anonüümsetele vastuvõtjatele kingitusi ühtemoodi, lootes, et keegi kunagi teeb tagasiteene. Selline võrguülene arvestussüsteem on tuntud kui *üldistatud vahetus*. See kehtib ka füüsilises maailmas. Kui te abistate hätta jäänud autosõitjat, siis te ei looda, et see sama inimene teile tagasi maksaks, vaid loodate ja ootate, et kui teiega peaks midagi sarnast juhtuma, siis keegi aitab teid hädast välja.

Füüsilises maailmas ei kohta me suureulatuslikke kingimajandusi. Vabatahtlikud on tähtim näide. Kas Internet sobib kingimajanduse jaoks paremini? Meie arvates küll. Internet muudab infokaupade loomise lihtsaks, odavaks ja mugavaks, olenemata sellest, kas see on siis teade gladioolide harimisest, MP3 muusikapala või uus Linuxi veaparandus. Lihtne on ühe klahvivajutusega saata selliseid kaupu ükskõik kui suurele adressaatide arvule — väga paljudes asukohtades. *Online*-arutlusgrupid

ja e-post loovad mugava viisi protsesside ja otsustamise koordineerimiseks. Ei ole isegi vajalik, et kõik samal ajal kohal oleksid.

Digitaalsed infokaubad säilitavad tavaliselt oma väärtuse, olenemata sellest, kui palju inimesi neid kasutab. Üksik indiviid või väikeettevõte – kas sage osaleja suuvähi arutlusgrupis, Linus Torvalds või Netscape, mis laseb välja oma esimese veebibrauseri tasuta kasutuseks — saavad kasutada infrastruktuuri paljude elude muutmiseks.

Liidu liider saab sotsiaalseid võrke (suhetekapitali) moodustada ja elustada viisidel, mis varem ei olnud võimalikud. Kas olete maisikasvataja, kes soovib võrrelda märkmeid viimase, rohusaaki hävitava kahjuri kohta? Või osalete kampaanias, kus kogutakse allkirju avalikule kirjale relvade kontrolliks? Võib-olla püüab üks terasetööstuse juht luua kogukonsi itsiooni, et muuta imporditariife? Internet võimaldab teil leida — või luua — vajamineva sotsiaalse võrgu.

Mõned inimesed sõidavad jänest ja võtavad rohkem, kui annavad. Sellised individuaalselt ratsionaalsed käitumised laastavad kingimajandust. Kui on loodud kiusatus tasuta sõita, siis miks peaks keegi andma omapoolse panuse suurema ühise hüve nimel?

Esiteks, interneti tasuvusvõrrand on nii vastupandamatu, et tasuta reisijad muutuvad ülearusteks. Igaüks saab oma osa interneti kingimajanduse hüvedest. Teiseks põhjuseks on omakasu: üldine heaolu vastab osaleja vajadusele või soovile. Paljudele tehnoloogiaettevõtetele ja indiviididele annab Linuxi kingimajandus parema pakkumise ja tagab ka tõhusa konkurentsi Microsofti vastu. Kolmandaks, mõned panuse andjad võivad ühineda, et omaenda maine või ettevõtte tootemärgi tähtsust suurendada. Neljandaks, osalejad annavad oma panuse, sest nad tunnevad, et nad on grupisuhetega seotud või neile pühendunud. Lõpuks, nagu Eric Raymond märgib, elame me kasvava rohkuse majanduses:

Kingikultuurid on kohandumine rohkuse, mitte puudusega. Need tekivad inimrühmades, kellel ei ole olulisi ainelisi puudujääke elutarvilike kaupade osas. Me saame vaadelda toimivaid kingikultuure aborigeenide kultuuris, mis elab pehme kliimaga ja rohke toiduga ökotsoonis. Samuti saame vaadelda neid oma ühiskonna teatud sfäärides, eriti meelelahutusäris ja väga rikaste seas. Rohkus muudab käsusuhete säilitamise raskeks ja vahetussuhete pidamise peaaegu mõttetuks. Kingikultuurides on sotsiaalne staatus määratud mitte sellega, mida sa kontrollid, vaid sellega, mida ära annad. Siit ka Kwakiutli pealiku tseremoniaalne festival. Siit ka multimiljonäride läbimõeldud ja tavaliselt avalik filantrooplus. Ja siit ka häkkeri pikaajalised pingutused toota kõrgekvaliteediline avatud lähtekood.[15]

Kingimajandus ei ole igaühele. Tootmisele ja turustusele orienteeritud liidud, kus valmistatakse kaupu ja raha vahetab omanikke, ei kipu just kingimajandused olema

kuid digitaalses majanduses kerkib selline tootmisviis esile võimsa jõuna. Olge valmis rohkemate kingimajanduste tekkimiseks, võib-olla isegi teie enda tööstuses.

Liitude tüübid

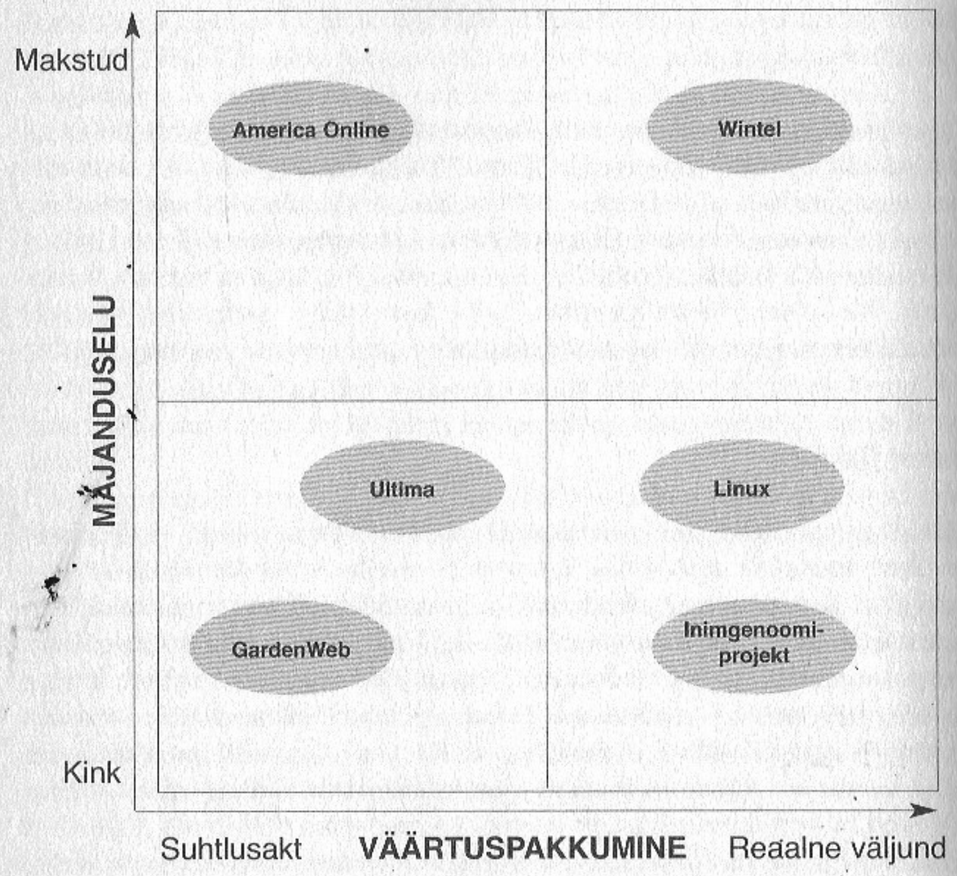
Sellised mõisted nagu tasuta panused, kogukond jms, võivad ärijuhile või strateegile pisut häirivad olla. Mis on selle väärtus? Kus on raha? Joonis 5-2 annab ühe kasuliku viisi liitudele mõtlemiseks. Liidu väärtuspakkumine kasutab peamiselt suhtlust, näiteks *online*-foorumit, mängu või tehnilist tugiteenistust. Teisest küljest, liit võib eksisteerida selleks, et toota reaalset tulemust (teaduslik uurimus või arvutitarkvara). Me oleme identifitseerinud liidu kuus tüüpi: sotsiaalne, arutelule põhinev, abistav, projekteerimiskoostöösse puutuv, tootmisalane ja mänge võimaldav.

Sotsiaalsed liidud

Sotsiaalsed kogukonnad, mis edendavad seltskondlikkust nende endi pärast, moodustavad suure osa elu elamisväärsusest. Sinna kuuluvad õhtusöögid, kuulujutte levitavad naabrid ning "juhuslikud" ja "romantilised" *online*-jututoad loendamatutes veebisaitides, AOL arutlusgrupid ning Usenet foorumid. Vestlused kipuvad olema vaba vormiga ja avatud lõpuga. Saades jõudu tavaliste inimeste loovusest, kainest mõistusest, vajadustest, ihadest ja impulssidest, ulatub sotsiaalse kogukonna toodang rõvedast ja madalast alates kuni geniaalse ja poeetiliseni. Sotsiaalse kogukonna väärtuspakkumine on suhtlemisakt ise, mis tavaliselt on kingitus. Mõned inimesed muigavad, et internet on peidupaik tüdinenute ja üksikute jaoks. Muidugi, meie maailmas elab palju selliseid inimesi; enne neti-aega veetsid nad tunde ja päevi üksi. *Online*i sotsiaalsed kogukonnad annavad ka positiivseid, reaalseid tulemusi. *Online*-teismelised saavad hästi valgustatud sotsiaalsetes saitides õppida enda nimel suhtlema ja mõtlema. Ning kirjeldamatu, eluaegne romantiline partnerlus võib saada alguse jututoast.

Netiurustajate keeles on *online*-kogukonnad kleepuvad. Kleepuvus tähendab kirgliku, huvitatud ja pühendunud osalejaid. Kleepuvus sõltub sageli vähesest, mitte rohkest konteksti tagatud sisust. Kuid puhtalt sotsiaalse kogukonna sihipäratus võib selle kleepuvuse asemel libedaks muuta. Hoolimata sellest on kuulujutud ja jututoad suured tõmbenumbrid, mida tasub arvestada igasuguse, kliendile suunatud *b-web*i omadusena.

JOONIS 5-2 Liidu kujundusvõimalused



Arutelule põhinevad liidud

Aruteluliidud keskenduvad teatud teemadele — olgu selleks siis *X-Faili*de varjatud tähendus, poliitiku viimane "ämber", Linuxi eelised võrreldes NTga või uue terase tootmisprotsessi põhidetailid. Väärtuspakkumine kombineerib õppimise sotsiaalse vahetusega, suurendades selle vormingu kleepuvust. Nagu sotsiaalsed *b-web*id, nii saavad ka arutlusgrupid väärtust suhtlusaktist endast ja toimivad tavaliselt kingitusjandusena. Siiski, tähelepanu keskpunkt võib rahvamasse ligi tõmmata ja neid ikka ja jälle tagasi tuua. Samuti saab see anda oma osa ostmisotsuste tegemisel: rohkem *X-Faili*de vaatajaid, muutused hääletajate arvamustes, operatsioonisüsteemi rak

endamised, isegi miljardidollarilise investeeringu tegemisel terasetehasesse.

Mõnede veebiäride puhul tõmbab selline klientide loodud sisu saidile teisi kliente juurde, jälle selleks, et anda hästi defineeritud tähelepanualale ainelist ja väärtuselist sisu. GardenWebis, millel oli 1999. aastal igas kuus rohkem kui kolm miljonit vaatamist, annavad kasutajad suurema osa sisust foorumite kaudu, mis hõlmavad 90 teemeliiki, nende kasvupiirkonda ja muid teemasid. Ettevõte pretendeerib enam kui kahele kolmandikule kõikidest sõnumitest, mis on internetis aiandusega seotud foorumites ja uudistegruppides ülesriputatud. Veel üheks kasutaja-panustatud sisu näitemeks on GardenWebi börsid, kus aiapidajad vahetavad seemneid ja taimi. Saidi tulu tuleb reklaamijatelt, kes on suunanud oma reklaami keskmisest kõrgema sissetulekuga, peamiselt naissoost majaomanikele.

Arutelukogukonnad saavad luua ka tootemargikulutuure — eneseväljendamise mustreid ühistel teemadel ja ühises huvideringis. Harley-Davidson spondeerib Harley Omanike Gruppi (HOG), mis on maailma suurim, tehase poolt spondeeritud mootorrattaorganisatsioon, millel on enam kui 450 000 liiget ja üle tuhande kohaliku haru üle maailma. HOG organiseerib kohtumisi ja rallisõite peaaegu iga nädal. Ta tõi oma tohutusuure, füüsilise maailma kogukonnaliidu võrku hog.com'i käivitamisega 1999. aastal.

Fännid, pakendajad ja nipsasjade müüjad moodustavad amatööride *online*-liite, mis tegeli muudavad ametlikud algatused nende kõrval väikeseks. 2000. aasta jaanuaris listis Yahoo! 57 saiti, mis olid pühendunud teleseriaalile "Kiirabihaigla", 616 saiti Harley-Davidsonile, Beanie Babies sai 258 ja *X-Failes* 671 saiti. Nendes kogukondades osalejad annavad oma panuse filmi- või seriaalitegelaste "altarile", teleseriaalide kokkuvõtete tegemisse, fännikirjandusse (väljamõeldud lood ja jutud, mis põhinevad filmidel või saadete teemadel), mängudesse, naljadesse, multimeediasse ja nimekiri muudkui pikeneb. Need väga aktiivsed kogukonnad on küpsed liidud, mis on arenenud sotsiaalse tegevuse ja arutelude kõrval uue põhitootemargiga seotud teemade ja standarditel põhineva väärtuse kujundamise ning loomise suunas.

Abistavad liidud

Abistavad liidud, kus osalejad vahetavad nõuandeid ja kogemusi, aidates üksteisel päriselt hulgal eluprobleeme lahendada, moodustavad liidu *b-web*i ülisuure kategooria. GardenWebi foorumid lubavad külastajatel kasutada iga päev saiti külastavate tuhandete inimeste kollektiivset tarkust. Investorid saavad kokku Motley Fooli foorumitel ja töörühmades, et vihjeid saada ja strateegiate üle vaielda.

Amazon.com kasutab filtreerimiskoostööd, et aidata klientidel raamatuid valida. Selle tarkvara loob ühesuguste huvidega lugejatest ja muusikafännidest anonüümseid "soovitus"-kogukondi. Sait valmistab raamatunimekirja vaid teile, sõeludes leiste, samu raamatuid ostnud klientide oste.

Cisco mootorid jälgivad ja annavad oma osa mitmetel tehnilise abi *online*- foorumitel, kus selle kliendid annavad üksteisele vihjeid ja nõuandeid. See kõik on lisaks suuremahulisele *online*-dokumentatsioonile, mille ettevõte on oma veebisaidile üles pannud. Cisco abistav liit suurendab klientide osalemist ja lojaalsust ning vähendab samal ajal kulusid; ettevõtte hinnangul võimaldab *online*-tugikeskkond neil igal aastal vältida neljasaja inseneri palkamist.
Kõikidel nende juhtudel tuleneb väärtus otse suhtlemisaktist enesest. Ülim hüve on siiski reaalne tegevus, mida osalejad teevad pärast arutelust välja loginist. Abiressursside hulgas võib olla kaaslasi (Amazon.com), mentoreid ja veterane (GardenWeb) ning eksperte (Cisco).

Projekteerimiskoostöögruppide liidud

Projekteerimiskoostöögruppide liitudes teevad osalejad palju enamat, kui vaid jutustavad. Nad tegelikult kujundavad reaalset tulemust, näiteks tarkvara osa (Linux ja Internet ise) või teaduslikku läbimurret (nt Inimgenoomiprojekt). Open Source on ümberlükkamatu tõend sellest, et kui tingimused on õiged, siis kõrgekvaliteediline ja keerukas — tööstustugev — projekt muutub teostatavaks, kui motiveeritud osalejad annavad samal ajal oma osa uutel standarditel põhineva toote või teenuse arendamiseks mitte-hierarhilises protsessis.

Tootmisliidud

Tootmisliidud erinevad oluliselt teistest, mille suhtlusakt on lähedalt seotud tulemusega. Selle asemel loob tootmisliit (nt Wintel) tõelist raha vahetusena reaalse väärtuse eest (Windowsiga ühilduv lahendus). Osalejad loovad moodulitest koosnevate toodete kogumeid, mis sobitavad integreeritud tulemuse seda vajava kasutajaga. Iga osaleja on autonoomne tootja (tavaliselt toetab teda väärtusahel). Tootjad järgivad ühilduvuse ja ühenduvuse kindlustamiseks ühiseid standardeid. Kui teie keldris toru lõhkeb, saate kindlustundega minna ükskõik millisesse rauapoodi ja osta sobiva osa, seda tänu torujuppide tarnijate liidule, mis järgib ehituskoodeki standardseid mõõte. Te võite helistada kolleegile maailma teise otsa, sest telekommunikatsioonifirmadel on *b-web*i liit telefonistandardite jaoks.

***Online*- ja videomängud**

Online- ja videomängud on veel üks liidu *b-web*ide unikaalne kategooria. Mängimine on liidu tüüpi nähtus, sest selles osalejad teevad koostööd ja konkureerivad selleks, et luua vastupandamatu ja jagatud kogemus. *Online*-

mängutööstus kasvab kiiresti (aastaks 2002 ennustatakse 1,4 miljardi dollarini jõudmist). See on pidevate, viljakate uuenduste ainevald — tehnoloogias, mängukujunduses, esteetikas, sotsiaalses suhtlemises ja kaubandustegevuses. Mängukategooriate hulka kuuluvad tavaliste vaba aja mängude (nt kabe ja bridž) *online*-versioonid, tavaliste füüsiliste mängude (nt golf ja pesapall) elektroonilised versioonid, fantaasiaspordiliigad, uued multimeediamängud, õnnemängud, ärisimulatsioonid ja nii teksti- kui ka multimeediapõhised fantaasiaseiklused. Electronic Artsi Ultima Online on sõltuvust tekitav fantaasiaseiklusmaailm, mille 150 000 *b-web*i osalejat oskavad luua ja kohandada teksti, maastikku ja mänguvahendeid. Osalejad maksavad 39,95 dollarit tarkvara eest ja lisaks 9,95 dollarit kuus mängimise eest. Tegelane võib teha läbi kõik tegeliku elu tsüklid, kaasa arvatud karjääritegemine, millega teenitakse suur, virtuaalne, vabalt kasutatav sissetulek. Mängimine on läinud üle kaubandustegevuse reaalsesse maailma: 2000. aasta jaanuaris juhatas eBay üle kuuesaja oksjoni Ultima Online pakkumistest, alates tegelaskujudest ja mänguvahenditest kuni terve mängukontoni — hindadega alates 5 dollarist kuni 4000 dollarini.

EDU VÕTMETEGURID

Liit on *b-web*idest kõige virtuaalsem, jõudes kõrge väärtusintegratsioonini ilma hierarhilise juhtimiseta. Liidu *b-web*i väärtuspakkumine on loov koostöö eesmärgi nimel, mida jagatakse terves panuse andjate kogukonnas. Liidu *b-web*is osalejad on liikmed kogukonnas, mis kujundab või valmistab kasulikke tooteid ja teenuseid, loob ja jagab teadmisi või lihtsalt toodab dünaamilisi grupikogemusi. Linux näitlikustab seda, kuidas Interneti-võimaldatud liidu *b-web* saab kujundada, toota ja hooldada-kasutada tugevat ning väga keerukat toodet. Liidud sõltuvad tahtliku liitumise põhimõtetest. Liidud on unikaalsed selle poolest, et paljud neist (ehkki kindlasti mitte kõik) toimivad kingimajandustena.
Liidu *b-web*i edu kujundades ja võimaldades pöörake tähelepanu sotsiaalsete suhete tehnoloogiale, mitte üksnes tootmistehnoloogiale, ning toimige alljärgnevalt:

Kindlustage osalejate omakasu ühtsus — inimesed ei keskendu suurema hüve nimel, kui see pole nende huvides.

Määrake kindlaks, kas liit on kingi- või kaubamajandus, kas see põhineb omandiõiguslikel või avatud standarditel.

Laiendage juhtimise usaldatavust, jagades võimu liidus osalejatega.

Tunnustage saavutusi panuste kvaliteedi eest, mitte õiguse eest. Liidud töötavad kõige paremini meritokraatiatena.

Hoidke suhted värsked ja arenguvõimelised. Julgustage kiiret ja pidevat uuendamist.

Jagage infot nii avatult, kui saate.

Tunnustage ja tasustage panuste tegemist avaliku tunnustamise, rahaliste tasude ja liidusisese laiendatud autoriteedi kaudu.

Hoidke reeglid ja reeglite tegemine nii läbipaistvana ja demokraatlikuna kui võimalik. Ergutage avatud arutelusid ja vaidlusi reeglite, normide, protsesside ja väärtuse omastamise teemadel.

Kindlustage, et panuse andjad jälgivad väärtuse omastamise õigsust.

Kujundage liidu tulemuste arhitektuur modulaarselt, nii et osalejatel oleks lihtne oma panust teistega ühendada.

Juhtnöörid juhtidele

Definitsioon: Liidu *b-web*i peamine väärtuspakkumine on loov koostöö eesmärgi nimel, mida jagatakse ühiselt terves panuseandjate kogukonnas.

Tähtsus: Liidus osalejad ei saa sageli rahalist tasu oma panuste eest, kuid nad saavad kasutada liidu töö tulemusi. Seega on igaüks motiveeritud andma oma parimat — teatava lootusega saada osa edaspidistest hüvedest. Väärtuspakkumise ülesehitus on modulaarne; iga panuse andja võib töötada hõlpsasti käideldava detaili kallal, mida saab kohe üldisesse süsteemi lülitada. Mõned (kuid mitte mingil juhul kõik) liidud toimivad nagu kingimajandused.

Tüübid: Liidud esinevad mitmel kujul ja annavad mitmesuguseid hüvesid:

Sotsiaalsed kogukonnad edendavad koostegutsemist nende eneste pärast.

Arutelukogukonnad keskenduvad teatud teemadele. Osalejate väärtuspakkumine on õppimine kombineeritud sotsiaalse suhtlemisega — suurendades selle vormingu "kleepuvust".

Abiliit on *b-web*i ülisuur liidukategooria, kus osalejad vahetavad nõuandeid ja kogemusi, aidates üksteisel lahendada probleeme kõikides valdkondades.

Projekteerimiskoostöögruppide liidus kujundavad osalejad reaalset tulemust, näiteks tarkvara või teaduslikku läbimurret.

Tootmisliidud tähendavad tõelise raha loomist, vahetusena reaalse väärtuse eest. Osalejad loovad modulaarsete toodete kogumeid, mis ühenduvad üksteisega, et anda integreeritud lahendus, vastavalt kasutajate vajadusele. Iga osaleja on autonoomne tootja (tavaliselt toetab teda väärtusahela tootmisprotsess).

Online- ja videomängude hulgas on tavaliste harrastuste (nt kabe ja bridž) *online*-versioonid, tavaliste füüsiliste mängude (nt golf ja pesapall) elektroonilised versioonid, fantaasiaspordiliigad, uued multimeediamängud, õnnemängud, ärisimulatsioonid ja fantaasiaseiklused. Mängud on nii teksti- kui ka multimeediapõhised.

Põhiline muutus: Kuna tegevust võimaldab Internet, siis lähenevad esilekerkivad liidumudelid võimsalt väärtuse loomisele. Edukad internetiärid algatavad liidu *b-web*, et lisada võrguefekte oma väärtuspakkumisele ja suurendada olulisel määral kõikide osalejate hüvesid.

6

KOMMERTSTEENUSTE VÕRGUD

Enne kommertsteenuste võrke oli maailm kogum eraldatud ja üksikuid kohti. Kommertsteenuste võrgud (näiteks telekommunikatsiooniettevõtted, kuller- ja postiteenused ning hoiustamis- ja laenuvõimalused pankades) muudavad võimalikuks globaalse majanduse ja globaalse küla eksisteerimise. Nende väärtuspakkumiseks on hõlbustada info, kaupade ja teenuste vahetust ja edastamist. Kommertsteenuste võrkude monopolid (nagu näiteks integreeritud energiaettevõtted) on nüüd vastamisi riikliku sekkumise vähendamise, koostisosadeks jaotamise ja vahendusvaldkuse kadumisega — põhjaliku ümberkujundamisega. Kuna nende põhipakkumised muutuvad sujuvalt kaupadeks, siis toodavad uued ja agarad konkurendid väärtust parima hinnaga. Iga *b-web* vajab kommertsteenuste võrgu strateegiat ja iga kommertsteenuste võrgu ettevõte vajab *b-web*i-maailma strateegiat.

Võrgud teie elus

Kommertsteenuste võrgu ettevõtted moodustavad kogu majanduse infrastruktuuri. Kui olete tegev ühes nendest ettevõtetest, siis toimub praegu teie vana tööstusmudeli radikaalne ümberkujundamine. Ilmuvad uued konkurendid, kes mõtlevad välja väärtuspakkumisi, mida ei olnud mõne aasta eest üldse olemaski. Teil on vaja mängustrateegiat, mis vastaks digitaalse mänguväljaku uutele reeglitele.
Pole tähtsust, kas olete infrastruktuuriäris või mitte, te sõltute kommertsteenuste võrkudest, et oma tööd teha; klientide, tarnijate, partnerite ja töötajatega suhelda, kaupu ja teenuseid edastada ning raha liikumist hõlbustada. Teie *b-web*i strateegia sõltub digitaalse majanduse uutest kommertsteenuste võrkudest. Ja kui hakkate tegelema digitaalses kommertsteenuste võrkude äris. võib teil olla võimalusi luua uut väärtust ja rikkust,
Kommertsteenuste võrgu teenused kasutavad tavaliselt ära suure osa ettevõtte tegevuskuludest. Ettevõtted korraldavad selliseid teenuseid sageli halvasti ning ei saa seetõttu just parimaid tulemusi. Selle asemel, et võtta neid kui ettevõtte- või *b-web* üleseid teenuseid, jäetakse nende teenuste korraldamine jõuetult omaette — osakondade vähekoolitatud personali hooleks.
Kui te ei määratle täpsemalt kommertsteenuste võrgu pakutud teenuste organiseerimise ja kättesaamise viise oma ettevõttes, jätate võimaluse kasutamata. Kui tegu

teie kommertsteenuste võrgu tüüpi ettevõttes, siis peaksite oma põhilise väärtuspakkumise uuesti määratlema, et *b-web*ide potentsiaalist kasu saada. Te peaksite küsima endalt järgmisi küsimusi:

- Kas suudaksite, korraldada omaenda – ja oma klientide — raha liikumist, finantsnõudeid ning investeeringuid tõhusamalt, selle asemel et maksta tasusid või raha pangas hoida? (Kui olete pank, kas aitate siis kõikidel oma klientidel välja mõelda, kuidas seda tõhusust saavutada?)
- Kas teie füüsilised turustamisteenused saavutavad maksimaalse paindlikkuse minimaalse kuluga? Kui kiiresti need reageerivad pakkumise ja nõudluse muutustele? Kas saate tegevust jälgida reaalajas? (Kui olete tegev turustuses, kas saate klientidele tagada selliseid teenuseid valmispaketina?)
- Kas on vastutav teie "isiklike" (elekter, side või transport) kommunaalteenuste eest? Kas olete valmis kasu teenima riikliku sekkumise vähenemise pealt? Näiteks, kas keegi mõtleb viisidele, kuidas tulusalt toota teatavat osa omaenda energiast? Kas peaksite mõne *b-web*i teenusetarnijaga ühinema ja selle ülesande talle andma? (Kuid olete energia-, side- või transpordiettevõte, kas näete neid küsimusi kui võimalust või kui ohtu?)
- Kas teil on strateegiad kommertsteenuste võrgu teenuste korraldamiseks terves teie *b-web*is?

Kommertsteenuste võrgu definitsioon

Väärtusahelad ja liidud lisavad väärtust muutes toormaterjalid või ideed valmis "toodeteks". Agregatsioonid ja agoraad valivad, pakendavad ja määravad kauba hinna vastavalt turgudele, mida nad välja otsivad. Kommertsteenuste võrk, oma pakkumas vormis (te ei leia neid alati sellises vormis), teenindavad *b-web*e, jaotades ja edastades tootjatelt kasutajatele kaupu — olgu siis infot, esemeid, raha või muid ressursse. Kommertsteenuste võrgu põhiline väärtuspakkumine on hõlbustada info, kaupade ja teenuste vahetamist ja kättetoimetamist. Tavaliselt osutavad kommertsteenuste võrgud klientidele, juhtfirmadele ja sisutarnijatele kommerts- või infrastruktuuriteenuseid.
Et hõlbustada vahetusi ruumis ja ajas, kasutab kommertsteenuste võrk *vahendavaid tehnoloogiaid*.[1] Industriaalajastu transpordiettevõtted kasutavad veoautosid ja teid. Federal Express kihutas kõigist ette intelligentse, tarkvaral töötava lennutranspordi ja veoautode võrgustikuga. Aga 1998. aasta lõpus kuulutas FedEx, et tema füüsiline veoautode ja lennukite transpordisüsteem on väärt vähem, kui ettevõtte internetistatud inforessursid: ettevõtte digitaalne strukturaalne kapital hakkas ületama

ettevõtte füüsilise kapitali väärtust. FedEx otsustas keskenduda lisandväärtusega kontekst-teenustele, näiteks saadetise jälgimisele võrgus ja logistika sisseostmisele ja jätta "juhtimine" *b-web*i partnerite hooleks. Tegelikult püüdis ettevõte lahti saada füüsilisest kapitalist, eelistades sellele suhetealast ja strukturaalset kapitali. FedEx hakkas oma transpordivõrku-müüma, juhatades veoauto- ja lennutransportijate *b-web*i et see tegeleks füüsilise kättetoimetamisega.

Kommertsteenuste võrgu klientide seas on nii kaupade tarnijaid kui ka tarbijaid — näiteks hoiustajad ja laenuandjad pangas. Selles mõttes on kommertsteenuste võrgud sarnased agoraadele ja liitudele. Agoraa, näiteks eBay ja NASDAQ, kohtleb nii ostjaid kui ka müüjaid ühtemoodi klientidena. Liidus loovad kogukonnaliikmed põhiväärtuse, mida nad tarbivad, ja juhtfirma aitab protsessi korraldada.

Kommertsteenuste võrk jõuab oma täisvõimsuseni siis, kui see on kujundatud täielikult mitmesuunaliseks, nii et tarbijad muutuvad passiivsetest vastuvõtjatest aktiivseteks väärtuse lisajateks. Näiteks elektrivõrk on enamasti ühesuunaline võrgustik. Väikese võimsusega generaatorid, mis põhinevad päikese- ja tuuleenergial ning vesinik- ja fossiilkütusel, võimaldavad kasutajatel üleliigse energia võrku tagasi anda. Samamoodi muudavad @Home ja interaktiivse televisiooni sarnased teenused kaabli ühesuunalisest võrgustikust mitmesuunaliseks.

Kommertsteenuste võrgu "sõnum" — kas siis füüsiline kaup või tükike infot — võib läbi käia mitmeid erinevaid tehnoloogiaid või teenusetarnijaid. Telefonikõne või meiliteade New Yorgist Singapuri käib läbi vask-, fiiberklaas- ja satelliitvõrkude, puutudes kokku paljude ettevõtete seadmetega.

Kuna kommertsteenuste võrgu osaks on toetada majandust ja selle mitmetasandilist ja -kihilist struktuuri, sõltub kommertsteenuste võrkude endi eksisteerimine standarditest. Kommertsteenuste võrkude tööstuses, alates transpordist kuni telekommunikatsioonini, teevad konkurendid koos investeeringuid ühise pakendamise, hinnakujunduse, töötlemise, info ja tehnoloogiastandardite arendamisse ja rakendamisse. Kuna kindla standardi toetajad võivad turul paremuse saavutada, võib standardite loomine olla võistluslik ja poliitiline, mõnikord lõppeda vildaka, tarnijapoolt reguleeritava standardi domineerimisega või mitmete konkureerivate standardite segadusttekitava levimisega. Kui see peaks juhtuma — nagu USA föderaalkohus 1999. aastal Microsofti puhul otsustas — võivad nii tarnijad kui ka tarbijad kannatada. Veel üks näide, peaaegu kõik Euroopa ja Aasia raadiovõrkude ettevõtted on mobiilkõne- ja andmevahetuseks rakendanud mobiilside globaalstandardi (*Global System for Mobile — GSM*). Kuid Põhja-Ameerikas on GSM paljude konkureerivate valikute hulgas kõige vähem populaarne, nii et maailmarändurid ei saa oma telefone igal pool ilma suuremate raskusteta kasutada. Selle tulemusena tootsid Nokia-sarnased traadita telefonitehnika liidrid 2000. aasta algul suurtele, Euroopa ja Aasia ühendatud turgudele rohkem uuendusi kui USA ja Kanada killustatud turule.

Kas industriaalajastu dinosaurused?

Uuel poliitilisel kokkuleppel, millega valitsused 20. sajandi kommertsteenuste võrkudele võimu ja rikkust andsid, oli mitu osa. Ettevõte sai kaitstud ligipääsu oma turgudele ja garanteeritud tulumäärad. Selle eest võttis ettevõte enda kanda hinnakujunduse ja tulude reguleerimise, konkurentsi, investeerimise, ligipääsu, terriooriumi, töö- ja ohutuseeskirjade korraldamise ning enamgi. Kliendid said usaldusväärsetelt tarnijatelt kindlal tasemel teenindust.

Enron ja energiatööstus: kriis ja ümberkorraldamine

Uus riikliku sekkumise vähendamise, hindade muutumise ja klientide rahulolemise keskkond hirmutab paljusid energiaettevõtteid. Reguleeritud kohalike monopolidena, millel on garanteeritud 12-protsendiline tulunorm, on nad, tänu kuldsele ärimudelile saadud varandusest, elanud aastakümneid. Üks ärijuht ütles: "See on nüüs tööstus, kus võiksite oma kasumit suurendada kontori remondi abil."

Sellised riigi volitatud "läänivaldused", mis põhinesid tarbijaid endaga püsivalt siduval jaotussüsteemil (antud juhul elektrivõrk), iseloomustasid kommertsteenuste võrke üle saja aasta. Samuti peegeldasid need füüsilise kapitali vanamoodsat, varapõhist mõtteviisi — arusaamist, mille kohaselt peab ettevõte väärtuse edastamiseks tarbijale omama tervet väärtusahelat: tootmisvahendeid, ülekandeliine, kohalikke jaotusvõrke ja ligipääsu lõpptarbijale. Partnerid, näiteks munitsipaalsed energiaettevõtted, olid samuti monopolid.

Riikliku vahelesegamise vähenemine purustab varapõhise arusaamise taga olevad eeldused, jaotades osadeks tootmis-, ülekande- ja turustusettevõtted, mis on üksteisest erinevad, oma unikaalsete juhtimisvajadustega *b-web*i tüübid. Tootmistehas on väärtusahel, ülekandeliinid on kommertsteenuse võrk ja energiaturustamine on agregatsioon. Tarbijad ostavad agoraade kaudu ükskõik millisest tootmisallikast. Väiketootmise puhul kasutajad isegi müüvad energiat võrku.

Sellise ümberkorraldamise tõttu on traditsioonilised kommunaalettevõtted hädas "hüljatud" vahenditega, mille ekspluatatsioonikulud on mitu korda suuremad sellest, mida avatud turg kanda suudab. Ehkki ettevõtted tunnistavad avalikult oma toetust avatud turgudele, püüavad paljud neist oma kohalikke monopole ikka veel kaitsta ja laiendada. Samal ajal matab kaitsvate ühinemiste ja omandamiste laine tööstuse enda alla.

Üksnes Ühendriikide umbes 330 miljardi dollarilise ühendatud tulu juures (1998. aastal) on energiatööstuse konkurentidel palju kaotada. Elektriturg kasvab gaasiturust kiiremini ja selle väärtus on uue sajandi alguses 1 triljon dollarit.

Enron Corporation valib teise kursi. Tavalise energiatööstuse juhina tekitab Enron

viha, hirmu, vastumeelset austust, kadedust ja aukartust. Ettevõte rabab oma konkurente agressiivse müügiga, tehingutega, riskide võtmisega, sekeldustesse sattumise ja sealt väljasaamistega, turueksperimentidega ning turuniššide katsetamisega. Ettevõte on riikliku sekkumise vähenemise osas esikohal — mitte ainult Ühendriikides, vaid terves maailmas.

Enron kihutab edasi nagu adrenaliinist pakatav Silicon Valley ettevõtja. Ühe kaheteistkuulise perioodi jooksul 1998—1999 aastal sisenes ja ka lahkus see ettevõte California energiatarbijate konkureerivalt turult; proovis müüa oma konkurentide hüdroenergiat Oregoni tarbijatele; teatas plaanidest tegeleda mitmete uuenduslike ärivaldkondadega (telekommunikatsiooni ribalaiuse börs, riiklik fiiberoptiline multimeediavõrgustik internetis, globaalne vee-kommunaalettevõte ja ilmafutuuribörs); avas vastuolulise multimiljardidollarilise energiatehase Indias; tegi vahetuskaupa oma tohutute loodusliku gaasi varadega Hiinas ja USAs.[2] Enron, energiaäri Muhammad Ali, lendleb kui liblikas ja nõelab kui mesilane. Enron usub, et kõik energiaettevõtted jaotatakse osadeks, siis veelgi väiksemateks osadeks ja seejärel globaliseeritakse, ning kavatseb ise olla nende globaalne partner number üks. Ehkki Enron loob füüsilist vara, ohverdab see ettevõte varmalt energiatehaseid, gaasipuurauke ja torujuhtmeid nagu ettureid globaalse strateegia malemängus. 1999. aastal eraldas Enron endast tütarettevõtte Enron Oil and Gas (EOG) iseseisva ettevõttena, öeldes, et üle reguleeritud Põhja-Ameerika turul ei ole selline põhivara enam strateegiline. Emaettevõte, mis keskendub edasimüügile, turustamisele ja klientide teenindamisele, saaks parema hinda kauba eest avatud turul kui kammitsetud ettevõttesisesest allettevõttest. Teisisõnu, ettevõte reageeris vähenevatele tehingukuludele, eraldas tootmise turustamisest ja sai kasu turu tõhususest.

Enroni kasvumootor ja 89% ettevõtte 1998. aasta 31 miljardi dollarilisest tulust tuleneb energia hulgimüügist, mis teeb ettevõtte Põhja-Ameerika suurimaks elektri ja loodusliku gaasi tarnijaks. Ettevõte koosneb (1) turustamisest, edasimüügist ja energiakaupade käitetoimetamisest ning (2) energiavarade paigutuse korraldamisest. Tarbijate hulgas on äriettevõtteid ja energiaettevõtteid. Enron õppis neid alasid tundma loodusliku gaasi turustamise käigus ja sai 1980. aastate lõpus Ameerika parimaks turustajaks.

Enron müüb energiat igaühelt igaühele ja on lihtsalt õnnelik, et saab seda kogu tööstuse strukturaalset kapitali kasutades kätte toimetada konkurentide võrgu kaudu, nagu see oleks tema enda oma. Ettevõtte müügipersonal (inimkapital) kasutab keerukaid arvutil põhinevat riskiohjamise analüüsi, mis on kombineeritud võrgustatud turustusprogrammidega ning kauplemis- ja kättetoimetamissüsteemidega, mis hõlmavad tuhandeid tarnijaid, müügikanaleid ja lõpptarbijaid: see on energiaturustuse *b-web*. Tavalised energeetikaettevõtted loodavad oma füüsilise kapitali päranditest rohkem tulusid välja pigistada ja lepivad omavahel kokku hindade suhtes, mis toetavad nende mahajäetud tootmisvahendeid ja täissöönud bürokraatiat. Enron kasutab *b-web*i digitaalset kapitali, et aidata kasutajatel õiglasele turuhinnale palju lähemale jõuda.

Enronil on mitmeid uusi riskantseid ettevõtmisi, mis on häälestatud vastavalt *b-web*ide maailmale: telekommunikatsiooni ribalaiuse börs, ilmastikufutuuri börs ja riiklik multimeedia fiiberoptiline internetivõrgustik. Kõik peegeldavad ettevõtte riskiohjamiste põhioskusi. Fiiberoptiline võrk, algatus Enron Communicationsilt, edastab TV-kvaliteediga videokonverentse. Jällegi on Enron otspunkt-vara omamise pärast vähem mures, kui klientidele teenuse edastamise pärast. Enron Communicationsi tegevdirektor Joe Hirko tõdeb:

Telekommunikatsioonitööstuses ütlevad ettevõtted, et nad saavad anda teile vaid teenuse kvaliteeti, sest nad omavad tervet võrku algusest lõpuni. See on varapõhine arusaam. Meie kavatseme ühendada oma võrgud kokku tarkvara tasandil, nii et saame edastada samasugust teenuse kvaliteeti ühest otsast teiseni. Kuid me teeme seda mitmete võrkude kaudu, mida juhtfirma ei näe.

Enron on alustanud ka energiahaldamise sisseostmist, määrates endale lisaväärtusega infrastruktuuriteenuste tarnija positsiooni. Enamiku ettevõtete jaoks — isegi mõnede tootjate jaoks, kelle energiakulud moodustavad ehk 15 või rohkem protsenti kogukuludest — on energiahaldus vaid järelmõte. Enron näeb tarbijate kohapealseid varasid, nt boilereid, jahutajaid, valgustust ja lüliteid täielikult reguleerimata erakommunaalvahenditena. Ettevõtte hinnangul on sellise turu väärtus üksnes Ühendriikides 240 miljardit dollarit. Pikaajaliste tulemuslepingute puhul tahab Enron kogu ettevõtte energiakorraldamise funktsiooni sisse osta, kaasa arvatud varade kapitalisatsioon ja riskiohjamine.

Enronil on mitmeid innovatiivse, *b-web*ile orienteeritud kommunaalteenuste võrgu omadusi:

- Ettevõte näeb energiat ja telekommunikatsiooni kui virtuaalset põhiväärtusega sisu, kusjuures kommertsteenuste võrk, mis võimaldab kättetoimetamist, on identne kaubateenustega.
- Ettevõte leiab tõhusaid meetodeid väärtuse lisamiseks nendele kaupadele, mille kasumimarginaal puhtalt masskaubana on olulisel määral langemas.
- Ettevõte määratleb end kui *b-web*i dominantne juhtfirma (energiaturustaja), võttes enda kanda kliendisuhete korraldamise ja väärtuspakkumise kindlaks määramise. Selle tegevuse käigus muutuvad varadele orienteeritud industriaalajastu konkurendid kaupade sisutarnijateks (massenergia) või infrastruktuuri (ülekande) teenuste pakkujateks.
- Ettevõte rakendab arenenud riskiohjamist ja optimeerimise analüüsi selleks, et kulusid vähendada ja suurendada klientide väärtust: võimalus, mis sisaldub kommertsteenuste võrgu tüüpi äride loomuses.

Kommertsteenuste võrgu võrguefektid

Kommertsteenuste võrkudel on selline omadus, mis teeb nad ükskõik milli majanduse liidriteks: nad võimaldavad võrguefekte (5. peatükk). 19. sajandi raud tee ja telegraafivõrgustik omandas koos oma ulatuse laienemisega väärtust mit mekordselt, rikastades selliseid röövparuneid nagu Andrew Carnegie ja viljastades AT&T sarnaseid telekommunikatsioonidünastiaid. Mis veelgi olulisem, need võ gud juhtisid tööstusrevolutsiooni, päästes valla ja kiirendades kaupade, info ja tehingute voolu. Võrgud võimaldasid Searsil ja teistel riiklikel jaemüüjatel luua uue ärimudeli, kus müümiseks ja farmeritele kauba kättetoimetamiseks kasutati terve USAs postiteenuseid. Selle protsessi käigus jäeti väikelinnade universaalkauplused vahendaja rollist ilma.

Kommertsteenuste võrgu ettevõtete laienemisel on kaks hooba. Esimene ja tugevaim on võrguefektid: mida suurem on võrk, seda suurem on selle väärtus. Teiseks on regulatsioon: paljud valitsused loodavad, et kommertsteenuste võrgu monopolid teenindavad kõiki. Riikliku vahelesegamise vähenedes on kommertsteenuste võrgud teinud veelgi rohkem tööd, et laienemiste, ühinemiste ja omandamiste kaudu saada kasu võrguefektidelt.

Võrgu optimeerimine ja arbitraaž: kommertsteenuste eriomadused

Võrgu optimeerimine on keeruline katsumus. Kõik kliendid loodavad, et neid koheldakse hästi ja õiglaselt, pealegi ka vajalikul ajal ning hetkel. Kuid mõnede klientide teenindamine on eriti kulukas (maapiirkondade elanikud näiteks) või riskantne (laenuvõlglased). Samuti on keerukas optimeerimisprobleem võrgu hoidmine reageerimisvalmina ja tõhusana — võimelisena tulema toime rutiinse teenindusega, ootamatu nõudluse suurenemisega ja juhitamatute töövigadega. Lennufirmad nimetavad seda lahendust tuluhalduseks, pangad nimetavad seda portfelli riskihaldamiseks ja telekommunikatsiooniettevõtted nimetavad seda lihtsalt võrguhaldamiseks.

Erandid — ootamatud, äärmuslikud muutused pakkumises ja nõudluses — paneval kommertsteenuste võrgud unikaalsete katsumuste ja võimaluste ette. Pärast seda, kui elektri lühiajaline hind tõusis 1998. aasta kuumalaine ajal Põhja-Ameerika Kesk-Lääne500 korda, seadis Enron üles ilmastikufutuuride börsi. Nüüd saavad ilmast sõltuvad ettevõtted kindlustada end orkaanidest ja põudadest tulenevate riskide vastu.

Kuna ressursid ja vahendavad tehnoloogiad, mida kommertsteenuste võrk optimeerib, muutuvad kaubeldavaks, tekivad võimalused arbitraažiks. Arbitraaži

aluseks on asjaolu, et mõned kaubad on ühel turul odavad ja teisel kallid. Arbitražöör saab kasu kahe turu hinnavahest. Kuna turud ühinevad ajas ja ruumis (kas füüsiliselt või virtuaalselt), siis võimalused arbitraažiks vähenevad. Klassikaline näide selle nähtuse kohta on Levi'se teksaste hullus Nõukogude Liidus 1960. aastatel. Reisijad võisid New Yorgis osta paari pükse 15 dollariga ja müüa need Moskvas 70 dollariga. Arbitraaž võib olla hea kommertsteenuste võrgu ettevõttele, kuid klientide jaoks tähendab see teatavaid kulusid.

On olemas kahte liiki arbitraaži: infoarbitraaž ja paigutuslik arbitraaž. *Infoarbitraažiga* saab kommertsteenuste võrk kasu asümmeetrilisest infost: kommertsteenuste võrgul on paremad teadmised, kui on teistel turul osalejatel. Me kindlustame oma raha pangas ja usaldame laenuga seotud riskide hindamisel panga erioskusi. Vastutasuks turvalisuse ja mitmete teenuste eest oleme nõus, et pank saab endale hinnavahe meile makstava madala intressimäära ja laenajatelt saadava kõrgema määra vahel.

Paigutuslik arbitraaž, nagu see oli Levi'se teksastega Moskvas, teenib kasu kaupade füüsilise kättesaadavuse pealt. Kaabeltelevisioonivõrgud on varemalt saanud nõuda kõrgeid tasusid ligipääsu eest telekanalitele, sest nad olid ainsad selle ala esindajad.

Arbitraaž finantsturul kaasab pisut mõlemat. Arbitražöörid kasutavad eriteadmisi (infoarbitraaž), et teha panuseid futuurlepingu hinna ja lepingu tagatiseks oleva vara hinna (paigutuslik arbitraaž) suhte peale. Industriaalajastu kommertsteenuste võrgu kliendid (meie kõik) maksame sageli arbitraažist tulenevaid makse paindumatute ja pettumust valmistavate teenuste eest. Interneti telefonitehnika annab telefoniettevõtetele võimaluse mängida arbitraažimängu mõnel järgmisel aastal: võtta tasu tavaliste kaugekõnede eest, kasutades ise kõne edastamiseks internetti.

Digitaalsete võrkude tagatud läbipaistvus, kohesus, kõikjale ulatuvus ja programmeeritavad tarkvaratöövahendid annavad kommertsteenuste võrgu klientidele võimaluse paljastada mõned või kõik arbitraažiga seotud kuludest. Teadmised, analüüsivahendid ja ligipääs kaupadele ning teenustele, mis varem olid vaid spetsialistide kasutuses, on nüüd kättesaadavad kõigile. Ärimudeli uuendajad võimaldavad klientidel sellelt uuelt läbipaistvuselt kasu teenida. Näiteks annab Enroni väärtuspakkumine klientidele võimaluse hinna ja teenuste kindlaks määramisel, mis varem oli eranditult monopolide pärusmaa.

Digitaalsed kommertsteenuste võrgud

Kommertsteenuste võrgud hõlmavad kolme peamist kategooriat: viiluta-ja-tükelda, lahusta-ja-edasta ning paiguta-ja-suurenda.

Viiluta-ja-tükelda võrgud koguvad ja jaotavad pidevas liikumises olevaid ning ja tatavaid kaupu nagu energia ja looduslik gaas.

Ladusta-ja-edasta võrkude hulgas on transpordi- ja postiteenused, reisimisvõi malused, nt lennufirmad ja kiirteed, telekommunikatsioonivõrkude sisuedas tamisfunktsioonid (nii kõne- kui andmeedastus) ja internet ise. Need võrgud edastavad kaupu muutmata kujul ja enamasti seda puutumata.

Paiguta-ja-suurenda võrgud hõlmavad panku ja kindlustusettevõtteid. Need võrgud koguvad kapitali, viilutavad ja tükeldavad seda ning "suurendavad" väärtust seda intressiga välja laenates või riske garanteerides ja tasudes Infovahendajate *b-web*id on ka paiguta-ja-suurenda kommertsteenuste võrgud

Viiluta ja tükelda

Need tööstused on alustanud endi ümbermuutmist, kuid on alles muutuse algstaadiumis. Varapõhine mõtteviis on suureks takistuseks.

Domineeriva tööstusmudeli proovilepanemisel on Enron Communications üles seadnud börsi *b-web*i turuplatsi, mis on mõeldud telekommunikatsiooni ribalaiuse müügi ja hinnakujunduse tarbekaubaks muutmiseks. Ettevõtted saavad reserveerida ribalaiust suure bitikiirusega rakenduste jaoks, nt vahendav meedia ja videokonverentside edastamine interneti kaudu. "Ribalaiusega kauplemine elustab tervet internetitööstust tublisti, suurendades olulisel määral ribalaiusega varustatust ja selle kasutuse tõhusust," väidab Tom Gros, Enroni globaalse ribalaiusega kauplemise asepresident. "Ribalaiusega kauplemine tasandab sideettevõtete jaoks mänguväljakut, muutes ribalaiuse rentaablimaks ja palju kättesaadavamaks."[3] Teenusepakkujad saavad kasu, sest neil on ligipääs võimsusvarudele siis, kui nende klientidel seda vaja on. Lõppkasutajad saavad kasu, sest turujõud alandavad hinda.

Energiatööstus tunnetab ka koostisosadeks jagamise mõjusid. California on seadustanud elektrienergia tootmise ja ülekandmise strukturaalse eraldamise. Pacific Gas and Electric (PG&E) tarbijad saavad osta energiat konkureerivatelt energiatevõtetelt. California Energiabörs hindab ja kaupleb kilovatt-tundidega ametlikult. Algaja ettevõte utility.com, mis ostab energiat börsi kaudu, garanteerib oma klientidele vähemalt 10-protsendilise kokkuhoiu, võrreldes "monopoli" hindadega. Internetistatud energia haldusteenus ModernMeter jälgib tarbija energiakasutust ja saadab info tagasi utility.comile, mis seejärel annab nõu kulude säästmise saavutamise osas.

Hoolimata sellisest muutusest käituvad energiaettevõtted — nagu enamik viiluta ja tükelda kommertsteenuste tööstusi, üksnes vähesete Enroni-sarnaste eranditega

ikka nii, nagu oleksid nad laulatatud varapõhise, vertikaalselt integreeritud mudeliga. Meie stsenaariumis on energiatööstus konkureerivate *b-web*ide kogum, kus leidub ettevõtteid igalt viielt tegevusalalt, mis on toodud tabelis 6-1. Internetirakendused teevad "tarku" energia haldamise otsuseid. Vertikaalne integratsioon on virtuaalne; kõikide tasandite ettevõtted konkureerivad teiste tasandite tehingute pärast. Tarbijad saavad minna *online*-keskusesse, et valida mitmete energiapakkumiste seast, mille paketihind sõltub kasutusest, kasutusaja pikkusest, ajastusest, energiaallikast jne. Agentseadmega varustatud kodumasinad peavad hinna- ja kasutustingimuste osas läbirääkimisi võrgu kaudu reaalajas. Nõudepesumasin otsib ja kaupleb välja parima tehingu öiseks nõudepesuks. Tarbijad ja väikese võimsusega energiatehased annavad 10% võrgu energiast. Hirko sõnade kohaselt: sellises maailmas "müüakse energiat võimalikult madala hinnaga".

TABEL 6-1 Energiatööstuse jaotamine koostisosadeks

Horisontaalne komponent	*B-web*i tüüp
Energia tootmine	Väärtusahel (rutiinne tootmine)
Ülekanne	Kommertsteenuste võrk (viiluta-ja-tükelda)
Energiateenuste turustamine ja edastamine	Agregatsioon
Energiahaldus- ja nõustamisteenused	Väärtusahel (nii projektipõhine kui ka rutiinne tootmine)
Online- energiateenuste "keskused"	Agregatsioonid, millel on agoraa mõõtmed

Ladusta ja edasta

Võrdlusena viilusta-ja-tükelda tööstustele on ladusta-ja-edasta kommertsteenuste võrgud võidu kihutanud, et tagada kommerts- ja infrastruktuuriteenuseid tuhandetele ärkavatele *b-web*ildele. Need ettevõtted tagavad digitaalse ümberkujunemise jaoks põhilise kommerts- ja infrastruktuuri. Kui finantsteenuste tööstus haldab teiste inimeste raha, siis ladusta-ja-edasta kommertsteenuste võrk edastab teiste inimeste kaupu, nii digitaalseid kui füüsilisi.

Telekommunikatsioonivõrgud — telefoni-, kaabli- ja traadita võrgud — annavad aue infrastruktuuri. Füüsilised tellimuse täitmise tööstused, kaasa arvatud kulleri-, posti- ja transporditööstus, on samuti kiiresti reageerinud. Federal Express ja UPS on vastavalt digitaalse äritegevuse nõudmistele agressiivselt kohandanud oma

pakkumisi. Maailmamajanduse inimlasti vedavate lennufirmade reageeringud on olnud erinevad. Juhtiv lennufirma American Airlines pakub oma klientidele nüüd nii *online*-reisiteenust (Travelocity) kui ka elegantset saiti. Delta oli üks Priceline'i varajastest investeerijatest ja tarnijatest.

Kuid varapõhine mõtteviis ja infoarbitraaž eksisteerib kenasti ka ladusta-ja-edasta kommertsteenuste võrkudes. Lennutööstuses loovad tuluhalduse teenustesüsteemid klientidele nähtavaid ja reaalse väärtusega ebavõrdsusi. Priceline teenib selle arusaamise pealt (2. peatükk). Telekommunikatsioonieettevõtted on seadmete tootmisest targalt eemaldunud. Kuid mitmed telekommunikatsioonieettevõtted on sisenenud "sisu"-ärisse, ostes osaluse televisioonivõrkudes (nt AT&T) või internetiportaalides ja digitaalses kirjastamises. Paljud tegutsevad *b-web*i võimaluste tunnistamise asemel ikka veel nii, nagu oleks neil vaja omada kogu tööstuse väärtusahelat; 2000. aasta jaanuaris toimunud AOLi ja Time Warneri ühinemine on siiani sellise mõtteviisi kõige markantsem näide.[5]

Keskendumine on võtmesõna ladusta-ja-edasta kommertsteenuste võrgu edu jaoks. Mõelge telekommunikatsioonile, mille puhul 1990. aastate muutused kahvatuvad selle kõrval, mis tulemas on. Järgmise aastakümne jooksul transformeerivad tööstust kolm muudatust.

Esiteks, telekommunikatsioonimajandus pööratakse pea peale. Hinna ja toote jõud tuse kõver langeb järsku, võimaldades võrkude kaudu odavalt edastada kodudesse ja kontoritesse kõrgekvaliteedilist interaktiivset multimeediat, mis põhineb interneti sideprotokollil. Telefonikõned moodustavad siis vähem kui ühe protsendi võrkudes edastatavast ning kaugekõnede tulud langevad järsult.

Teiseks, kuna võrk hakkab ulatuma kõikjale, siis muutuvad rakendused huvitavamateks. Bluetoothi sarnased tarkvaratehnoloogiad (mis võimaldavad koheseid traadita ühendusi mitmete eri liiki vahendite vahel, alates digitaalsetest Barbie'dest kuni PC-de, kaamerate, Cadillacide ja Jeepideni) panevad mitmeid vahendeid omavahel suhtlema. "*Host*-rakendused" võrgus muudavad tarkvarääri majanduselu.

Kolmandaks, tulevikus on meil traadita ja kõikjale ulatuv andmetöötlus. Mobiiltelefonid muundatakse terviklikeks töövahenditeks, milles on kombineeritud telefonitehnika, isiklike abivahendite ja interneti omadused. PC-d, internetitahvlid, elektroonilised raamatud, turvavahendid, kiipkaardid, muusika-"nõudmisel" pleierid, kokakoolaautomaadid — mis kõik veel! — hakkavad suhtlema traadita infrastruktuuri kaudu. Turule sisenevad uued tulijad, keda enam ei takista traadipõhiste varade investeerimiskulud. Energiaettevõtted, mille hüdroelektrilisi ulatuvad igasse kodusse ja kontorisse, võivad isegi leida tehnoloogia, mis võimaldab neil telekommunikatsioonieettevõtetega tulutooval viisil konkureerida. Telekommunikatsioonitarnijad on silmitsi sellest tuleneva tohutu arenguvõimalusega. Kuid ka raskete katsumustega. Telekommunikatsioonieettevõtted, mis on tavaliselt rajanud märgistatud suhteid kasutajakogemusele pandud sulu kaudu

alates valimistoonist kuni pinnapealselt lisandväärtustatud teenusteni (nagu kõnepost) — on vastamisi tootemargi tähtsuse langusega. See juhtub teie tootemargiga, kui keegi teine muutub juhtfirmaks, kõige nähtavamaks kasutajakogemuse väravaks. Traadita info hulgas kujuneb välja täielik valik kasutajateenuseid, mis on porditud järgmise põlvkonna veebirakendustest, nii et huvitavaks kontekstiks võiks olla brauser (näiteks Palm või Windows CE) või portaal (Excite@Home saidi kaudu saab juba saata kõneposti ja faksida) või mistahes muu teenusetarnija.

Kuidas te leiate sellises maailmas kasuliku ärimudeli — selle, mis annab parimat aktivatulu? Paljud telekomi tegijad jälgivad vana varapõhist infrastruktuurimudelit teisel moel — omandades või ehitades tugevaid, globaalseid otspunktvahendeid ja teenuseid, alates maa-alustest kaablitest kuni Silicon Valley tarkvara ja Hollywoodi sisuni.

AT&T Corporationi tütarettevõte AT&T Solutions, uut liiki "võrgustamise integraatorite" hulgas esimene ja suurim, on keskendunud väärtuse lisamisele traditsioonilistele telekommunikatsiooni "transportimise" funktsioonidele. Ettevõtte pakkumiste hulgas on erialased konsulteerimisteenused (*b-web*i strateegia ja võrgu infrastruktuuri tehniline lahendus), võrgu konstrueerimine ja rakendamine ning jätkuv toimimine. Sarnaselt Andersen Consultingule kasutab AT&T Solutions sissejuhatusena suureulatuslike süsteemide tehingute puhul nn hallolluse konsulteerimisstrateegiat, pidades läbirääkimisi kõigepealt ettevõtte juhtkonnaga. Erinevalt Andersenist, mis on spetsialiseerunud tarkvararakendustele, on AT&T Solutionsil uut liiki tähelepanu keskpunkt: globaalne internetindus kui *b-web*ide võimaldaja.

AT&T Solutionsi president ja tegevdirektor Rick Roscitt kirjeldab raskusi, mida varapõhised telekommunikatsioonieettevõtted ülesvoolu liikudes kohtavad:

Maailma telekommunikatsioonieettevõtetel on käed tööd täis. Nad peavad suutma palju enamat, kui on lairiba edastamine. Nad peavad vähendama oma kulustruktuuri mitmete tehnoloogiapõhiste, süsteemipõhiste ja inimpõhiste tõhusate tegevuste kaudu. Neil on vaja muutuda globaalseks, sest just seda nõuab klientide teeninduse ühtlustamine. Sellestki on vähe, neil on vaja laiendada ka oma oskusi…

Konsultatsioonifirma ei ütle: "Ma saan teie probleemi kindlaks määrata, kui see palavikuga piirdub." Firma diagnoosib teie vajadused, alates valgest paberilehest, ja kasutab õiges koguses ravimit õigel ajal – täpses vastavuses teie isiklike vajadustega. Toote-juhitud ettevõtted vihkavad seda: nad tahavad ehitada midagi üks kord ja kohandada seda miljonitele või miljarditele inimestele.[6]

Roscitt toob välja, et sellise ülemineku saavutamiseks peavad kommertsteenuste võrgu ettevõtted viima oma väärtustähelepanu füüsiliselt kapitalilt inimkapitalile.

Traditsiooniline telekommunikatsioonieettevõtte juht armastab võrku, sest see on nagu kassaaparaat. Kui ta ei saa öösel magada, siis ta lihtsalt ütleb endale:

"Huvitav, kui palju me täna teenime." See muudkui funktsioneerib edasi. See on automatiseeritud ime. See ei tööta väga hästi erialase konsulteerimise vallas. Iga vajate inimesi, kes töötaksid 24 tundi ööpäevas, seega juhite te keskusi kogu maailmas — Amsterdamis, Bangalores, Singpuris ja Šanghais, siis Põhja-Carolinas ja Ohios — et päikest järgida. See ei ole vaid võrk, mis kaasa töötab —vaid need on kõik need inimesed, kes uurivad, jälgivad ja töötavad. Kõigile meeldib öelda, et inimesed on kõige olulisem vara, kuid konsulteerimisteenuste puhul on nad tõesti peamine vara.

Selge see, et keegi peab tegutsema ärivaldkonnas, mis tagab füüsilise infrastruktuuri ja teenused. Kuid kas just *teie*? Kui see on see, mille poolest teie äritegevus kõige parem on, siis tehke seda, andes endale aru, et see on kasvavalt konkureeritav teenus, kus kaup määrab hinna. Selleks, et võita, on teil vaja keskenduda võrgueffektidele, omandades nii palju pidepunkte kui võimalik. Kuid tõmmake oma võrgu ja sellele levitatud sisu vahele eraldusjoon, vastasel korral leiate end varsti konkureerimas omaenda klientidega.

Teisalt aga, kui te suudate välja voolida ühe või mitu lisaväärtusega tähelepanu valdkonda, on teie kasum kapitalilt sel juhul oluliselt kõrgem kui siis, kui püüate kõike ise teha. Isegi näiliselt mitte-eristamatu tööstus nagu telekommunikatsioonid on jagunemas *b-web*i teenusteportfellideks.

Paiguta ja suurenda

Arbitraaž on panganduse olemus. Hoiustajad "paigutavad" oma raha pankadesse, saades vastutasuks intressitulu ja maksuteenuste "suurendamise". Pangad "suurendavad" ka hoiustaja raha, laenates seda kõrge intressimääraga laenuvõtjatele. Pangad elatuvad hinnavahest, laenuintressimäärade ja hoiustajate intressimäärade vahest.

Pankade kogemus laenamise ja rahavoogude juhtimisega seotud riskide hindamisel õigustab teoreetiliselt nende arbitraažist tulenevaid tulusid. 1970. aastate jooksul, kui inflatsiooni- ja laenuintressimäärad järsult tõusid, hakkasid inimesed investeerima oma raha otse ning paigutasid selle väärtpaberiturgudele: avatud investeerimisfondidesse ja lühiajalistesse võlakirjadesse. Võrgustatud arvutitehnoloogia muutis need instrumendid kapitalimobiliseerijateks. 1960. aastatel oli USA pankade osalus kodumajapidamiste finantsvarades 40%; 1997. aastaks oli nende osalus langenud 14%-le.[7]

Rahal, kui arbitraaži objektil, on mitmeid unikaalseid omadusi. Esiteks, erinevalt teistest kaupadest, mida kommertsteenuste võrk edastab (nt elekter või UPS-pakid) on raha täielikult info, seda on lihtne bittide voona jaotada. Teiseks, erinevalt teistest infokaupadest (nt meiliteade) on raha puhas tarbekaup. Kolmandaks, kommertsteenuste võrk kui ajutine hoidja saab rahast endast väärtust omandada (nt toetades laenu, mis huvi äratab) ilma selle väärtust hoiustaja, raha tõelise omaniku jaoks vähendamata. Nagu põlev põõsas Moosese mõistujutus saab raha evida soojust ja valgust, ilma et seda ära tarbitaks.[8]

Ühest küljest selgitavad need raha omadused seda, miks finantsvahendajad saavad tänu oma eelistatud seisusele) erakordseid hüvesid. Teisest küljest selgitavad need ka seda, miks hoiustajad, raha tõelised omanikud, leiavad oma raha mujale paigutamise ligitõmbava ja ka lihtsa olevat. Nüüd kujutab digitaalne majandus endast uusi väljakutseid.

Tunnistage, et võrgus on lihtne laenu taotleda ja saada. Uued, internetile tuginevad investeerimisvahendajad (*"investomediaries"*) korraldavad selle teenuse peaaegu nullilähedaste tehingukuludega. Nad kutsuvad hoiustajaid raha otse laenusoovijatele laenama, jagades laenu hinnavahe ja suureneva likviidsuse terves majanduses. Võrguefekt tõepoolest!

Pangad ja postkontorid on liikvel, et vältida tegevust alustavatel iterneti-ettevõtetel elektrooniliste arvete esitamise turu hõivamist. Kuid miks ei saa ettevõtted kasutada lihtsalt turvalist e-posti, et omavahel e-arveid edastada? Neil on vaja vaid kolmanda osapoole kinnitust, et garanteerida ülekande autentsus.

Kas ühinemine on lahenduseks? Tavaline kohalik pank hakkab kiiresti kaduma juhtlausete "majanduslik mastaabisääst" ja "profiilisäästi" alla. Majanduslik mastaabisääst näeb panka kui vabrikut, kus investeeringutasuvus (nt suurenevad kulutused infotehnoloogiale ja turustamisele) suureneb, kui kaks panka liituvad. Profiilisäästi soovitab, et kui üks pank pakub mitmesuguseid teenuseid, on see palju kasulikum kui see, et kaks erinevat panka pakuvad erinevaid teenuseid — kuna kliendid arvatavasti eelistavad saada kõike ühest kohast.

Liitumine võib osutuda siiski vaid ajutiseks lahenduseks. Pankadel on võib-olla vaja *majanduslikku* mastaabisäästu, kuna aga nende roll muutub isiklikust hoiustamis- ja laenuteenustest võrgustatud tehingute võimaldamiseks, on palju olulisem, et nad vajavad täielikku *profiilisäästu*: saada võimalikult palju elektroonilisi pidepunkte. Kuigi Glass-Seagali seaduse tühistamisega kaotati 1999. aastal Ühendriikides erinevused panganduse, maaklerluse, kindlustuse ja muude finantsteenuste vahel ja teoreetiliselt hakkavad need institutsioonid suunduma profiilisäästu suunas. Kuid kas nad ei saa *b-web*i mõttest aru? Kliendid eelistavad kindlasti mugavust ja kontrollitunnet, mida pakuvad finantsteenuste keskused. Ühest kohast saadavate teenuste puhul ei pea selle sisu siiski tulema ühest allikast. Citibanki veebisaidil on tuhandeid väärtpabereid, mille seast valida – kaasa arvatud (ilmselt!) ka konkurentide omad. Kuid individuaalpanganduse, laenu- või kinnisvarateenuseid otsides saavad Citibanki kliendid siiski valida vaid Citibanki

pakkumiste seast. Uueks "investomediaaride" klassiks saab lai finantsteenuste juhtfirmade grupp, võimaldades meil valida globaalsete (ja kohalike) tootemarkide seast mis tahes teenusekategoorias. Nende teenuste hulgas on sellised näited:

***Rikkuse korraldamine* online-*maakleri kaudu*.** Kaua enne interneti plahvatuslikku levikut järgisid paljud maaklerid tšekkide, krediitkaartide ja muude pangandustegevuste osas Merrill Lynchi tegutsemist. *Online*-maaklerid, kaasa arvatud Schwab, ETrade ja Fidelity (*on-* ja *offline*) tegid sama. 2000. aasta algul ühendasid mõned *online*-maaklerid kenasti individuaalpanganduse korralduspoolsessi kaks külge. Kui TD Waterhouse (omandatud ettevõte) erand välja arvata, siis puudus pankade *online*-maakleriteenustel sära. Ilmselgelt on Wells Fargol raskem luua tugevat *online*-maaklerit, kui Schwabil lisada olemasolevale vahendustegevusele tšekiteenus. Kuid on tõsi ka see, et kuna pankadele meeldib hinnavahe, siis nad tegelikult ei soovi, et kliendid raha väärtpaberitesse paigutaksid. Rikkuse korraldamise püha karikas on kogu aeg ja igal pool olemasolev konfidentsiaalne ressurss, mis jälgib kliendi kogu finantsportfelli; see sobitab soovitused ja tooted (mis tahes allikast) kliendi muutuvate vajadustega.

***Klientide volitamine omaenda arbitraaži tegema*.** 1997. aastal käivitas Richard Bransoni Ühendkuningriikides asuv ettevõte Virgin Group Virgin One konto telefoni pangana. Konto koondab klientide sissetulekud ja võlad, kaasa arvatud krediitkaardimaksed ja majahüpoteegimaksed. Iga klient saab krediidilimiidi, mille tagatiseks on tema maja. Virgin One on revolutsiooniline. Esiteks, laenu ja hoiustamise intressimäärad on identsed: ei mingeid hinnavahesid. Teiseks, kliendid võivad laenu tagasi maksta omas tempos. Neid ei trahvita kiire tagasimaksmise eest ega maksmise aeglustamise eest. Virgini mudel annab klientidele läbipaistva kontrolli isikliku raha paigutamise korraldamise üle.[9] Kuidas on lood *online*-pakkumisega, mis sobitab individuaalsed laenajad individuaalsete laenuvõtjatega, võimaldades neil pankurite traditsiooniliste hinnavahede "vahet jagada"?

***Investeeringute vahendamine* ("investomediating").** *Online*-kinnisvaramaaklerid on ehitanud *b-webe*, mis ennustavad eespool kirjeldatud *investomediary* kontseptsiooni tulekut. Need ettevõtted tagavad konkureerivad hinnapakkumised nii suurtest kui ka väiksemtest pankadest. Mõned, näiteks IOwn.com, on eraldi seisvad saidid, mis tegutsevad üksnes maakleritena. Priceline viib selle funktsiooni sammu võrra edasi, julgustades laenuvõtjaid pakkuma oma tingimusi kinnisvara, laenutingimuste muutmise ja väärtpaberilaenude puhul. Teised, näiteks Realtor.com ja Microsoft Home Advisor, on kaasanud integreeritud majaostmise automatiseeritud teenusesse ka kinnisvaramaaklerluse.

Pangandustööstusest saab õppida kahte asja. Esiteks, kui teenite kasu infoarbitreerimisest, siis olge valmis, et keegi tuleb välja ärimudeliga, mis paneb teie eelised proovile. Teiseks, muutke väärtuspakkumist, andes klientidele vajalikku infot ja nõuvahendeid, et nad saaksid teha oma valikuid informeeritult. Mõelge sellele, et kui teie sellist teenust ei paku, siis saavad nad seda kelleltki teiselt.

Infovahendajad: kas uus paiguta-ja-suurenda võimalus?

Info ehk teadmised, on "kaup", mida saab paigutada (ladustada) ja suurendada (väärtust suurendatakse ilma vähendamiseta). Ehkki teadmisi saab jagada, ilma et selle tõelist väärtust vähendataks, võib selline jagamine olla kulukas ja kahjulik teadmiste algsele omanikule, kes võib kaotada privaatsuse või kontrolli intellektuaalse omandi õiguste üle. Ehkki John Hagel ja Marc Singer on populariseerinud infovahendajate kontseptsiooni, ei kirjelda nende raamat *Net Worth* ikkagi selle kontseptsiooni täielikku potentsiaali.[10] Esiteks, nad defineerivad terminit liiga kitsalt. Paljud teised võtsid selle sõna kasutusse, sest see on nii hea sõna, ja andsid sellele oma definitsiooni. Selle tulemusena on see termin nüüd tähenduseta. Me usume et *infovahendaja* peaks tähendama *üksust, mis kogub klientidelt usaldusväärset infot ja korraldab seda nende eest uueks võimalikuks kasutamiseks*.

Teiseks, ehkki Hageli ja Singeri alguspunkt on hea, soovitavad nad infovahendajatele põhiideed nõrgendavat äristrateegiat. Nad ütlevad, et infovahendaja töötab klientide heaks, "koondavad nende ja teiste klientide info kokku ja kasutavad kombineeritud turujõudu, et klientide nimel tarnijatega läbirääkimisi pidada". Kuid edasi arutlevad nad selle üle, et infovahendajad "muutuvad kliendiinfo hoidjateks, agentideks ja maakleriteks, et seda siis kliendi heaks firmadesse müüa (ja neile infole ligipääs tagada), kaitstes samal ajal nende privaatsust".[11]

Kuid miks peaks klient usaldama infovahendajat, kes töötab nende ettevõtete heaks (ja saab sealt tasu), mis soovivad klientide isiklikku infot? Kliendid usaldavad neile oma kõige konfidentsiaalsema isikliku info — ütleme näiteks tootemargi eelistused või tervisliku seisukorra — oletusel, et infovahendaja "peab läbirääkimisi" nende nimel. Seega teenib infovahendaja seda infot müües ja sellega ettevõtteid varustades. Ehkki Hagel ja Singer kirjeldavad isikuõiguste tähtsust, defineerivad nad lõppeks infovahendajat kui sobitajat, kes kontrollib võimalike klientide nimekirja, mille ta tarnijatele müüb — teatavat liiki digitaalne varapõhine mõtteviis, kus kaardid on infovahendaja käes.

Kujutagem ette mingit teist lähenemist, ühte paljudest võimalikest. Kliendid (ja ettevõtted kui kaupade ja teenuste ostjad) maksavad infovahendajale. Infovahendaja

vastutab kliendi ees teenuse kvaliteedi ja privaatsuse tagamise osas. Infovahendajad võimaldavad klientidel juhtida oma isiklikku *b-web*i teenuste kaudu, mille hulgas võiksid olla järgnevad teenused:

Juurdepääsufunktsioonide ja -privileegide pidamine ja korraldamine (kasutajate isikuandmed, paroolid, krediitkaardiinfo jne).
Ülekannete kirjete pidamine ja korraldamine.
Erinevate valdkondade (raamatud, muusika, tervis, söök ja jook, tehnoloogia jne) eelistusprofiilide koostamine ja pidamine.
Konfidentsiaalsete, tarnijatele jagamiseks mõeldud ning kasutaja poolt autoriseeritud profiilide (haiguslugu, investeerimisportfell, laenu tagasimaksmine jne) pidamine.
Sponţaansete, anonüümsete ostjate gruppide kiire moodustamine.
Klientide kui kaupade ja teenuste ostjate kavatsuste ja eelistuste esindamine.

Selle asemel, et teenida raha ostja- ja müüjavahelise infoarbitraaži "vahest", esindab infovahendaja ostjat. Infovahendaja sarnaneb pigem maaklerile — täidab klientide tellimusi tasu eest — kui pangale, mis suurendab kliendi raha oma kasuks.
Põhiküsimus on järgmine: milline on hea ärimudel selle eriti usaldus-kriitilise suhtekapitali dimensiooni hõivamiseks ja korraldamiseks? Tuhanded infovahendajad — laenuettevõtted, tervisekaitseinstitutsioonid ja jaemüüjad kaasa arvatud — on juba tegutsevad, paljud neist nii, et tarbija seda ei tea.

*b-web*i võimaldajad

Nagu juba ütlesime, tagavad kommertsteenuste võrgud digitaalse majanduse kaubandus- ja infrastruktuuriteenuste baasi: telekommunikatsioonid, finantsteenused, turustamine ja logistika, lennutransport ja energia. Siiski ei võta ettevõte või ettevõtja, kes alustab digitaalse strateegia kasutamist, oma esimest telefonikõnet kellegagi nendest tööstustest. Pigem võetakse ühendust võrgulehekülje programmeerija, konsultatsioonifirma, reklaamibüroo, süsteemiintegraatori või tarkvaraettevõttega. Webvan alustas logistikaga ja tundub, et tegi õige otsuse, ehkki see on vastupidine levinud tavadele (3. peatükk).
Enroni, UPSi ja AT&T Solutionsi sarnased juhtivad kommertsteenuste võrgu sisu tarnijad tegutsevad mitte ainult e-kaubanduse, vaid ka *business-web*i võimaldajatena. Nad spetsialiseeruvad ettevõtete võrkude ühte põimimisele, lisades väärtust läbipaistvuse, kiiruse ja väleduse kaudu.
*B-web*i-võimaldatud kommertsteenuste võrkude olulise tähtsusega oskus on reageer-

imine reaalajas vastavalt olukorrale, mida toetab kõrgelt optimeeritud jaotusprotsess. Asja teisest küljest vaadates, ambitsioonikad *b-web*id, millel ei õnnestu kommertsteenuste võrgu optimeeritud teenuseid mobiliseerida, ei ole tõenäoliselt edukad. Cisco ühe-ettevõtteline *b-web* sõltub selle logistikapartnerite reageerimisvalmidusest. *Online*-toidupoed Peapod ja Streamline said kohutava peavalu ühes kuludega, kui püüdsid leida lahendust keerukatele tarnimisprobleemidele tarbimisturul.
Kasutamata on võimalus luua *b-web*i-võimaldatud kaubandus- ja infrastruktuurivõrgustikud, mis läbiksid risti-põiki kommertsteenuste võrgu tööstusi. Sellised "kommertsteenuste võrgu lahendused" võivad kõrvaldada nii paljudki logimisumbrikutest, mis on *b-web*i tõhusel ees. Näiteks:

Täitke oma kott ja oma bensiinipaak. *B-web*i partnerlus panga, telekommunikatsioonieттevõtte, kullerteeninduse ja kütuseettevõtte vahel tagab ostmise, kättetoimetamise ja väljaveo teenused laiale jaemüüjate lõigule, kasutades kohtumispunktidena ümbruskonna tanklaid.
Me toimetame kätte kõike ja igal ajal! Niisugune *b-web* jätab välja kütuseettevõte, kuid ühineb energiaettevõttega, et paigaldada turvaline, kolmetasandiline, temperatuuritundlik (külmutatud, külm ja toatemperatuuriga) kast toidukaupade ja muude tellimuste jaoks tarbija garaaži. Sellise kasti olemasolu korral ei pea tarbijad kodus olema, kui e-toidukaupu kätte toimetatakse. Streamline pakub täna sellist teenust, kuid vaid oma toodete jaoks.
Ivehäälestuv e-tarnekett. Kaubandus-, tarkvara-, telekommunikatsiooni-, konsulteerimis- ja finantsteenuste ettevõtted kasutavad partnerlussuhteid, et tagada täislahendusi digitaalse tarneketi töö võimaldamiseks.
Digitaalsed sihtkohad. Telekommunikatsioonieттevõte, lennufirma, limusiiniteenus, reisibüroo ja kullerfirma kasutavad partnerlussuhteid, et tagada uksehoidja-teenuseid, mis lihtsustavad ja kergendavad tihti reisivate inimeste elu.

Sellised võimalused tähendavad *b-web*ide moodustamist, mis teevad *b-web*id võimalikuks. See hõlmab tähelepanu suunamist kliendiväärtusele ja "horisontaalsetele võimalustele" partnerluse, mitte varade monopoliseerimise kaudu.

EDU VÕTMETEGURID

Tehke* b-web*id võimalikuks. Digitaalses majanduses on edukad tõenäoliselt need tarbijad, kes tegutsevad *b-web*i võimaluste korral. Sellised tarbijad vajavad ka kõige enam teie teenuseid. Nad mõistavad partnerluse vajadust ja seetõttu pöörduvad nad tõenäolisemalt väliste kommerts- ja infrastruktuuriteenuste tarnijate poole. Neil on

vaja ka tohutut, hästi toimivat, ent siiski tõhusat turustusteenuste kogu, et ühendu es olla oma alaliselt muutuvate kliendi- ja partnerite hulgaga.

Tehke valik kaupade infrastruktuuri teenuste ja lisaväärtust andvate "lõikude" vahel. Mõned telekommunikatsiooniettevõtted, nagu näiteks Global Crossing ja vaieldamatult, MCI WorldCom, on "bittide transportijad", keskendudes peamisel füüsilistele vahenditele ja kaubateenustele. AT&T Solutions on valinud lisaväär tusega lähenemise.

Jagage klientidega arbitraažitehinguid. Arbitraaž on tore, kui kliendid sellega nõu on. Kuid digitaalses majanduses annab kohene ja levitatud info kliendile teadmised valiku ja protsessi läbipaistvuse. Arbitraaž ei kao kuhugi, kuid teete hästi, kui jagate tulu klientidega. Kui mängite õigesti — nagu Enron seda teinud on — siis teenite mahus selle tasa, ja rohkemgi veel.

Võimaldage olukorrast tingitud reageerimisvalmidust ja optimeerimist. Olukorrast tingitud tööefektiivsus on digitaalse majanduse sissepääsu hind — sa nane heale blokeerimisele ja toimetulemisele. See on *b-web*i eduks vajalik, kuid mitte piisav tingimus.

Viige pidepunktide arv maksimumini. Võrguefektid juhivad kommertsteenuste võrgus väärtust. Mida rohkem kohti ja kliente te teenindate, seda rohkem väärtust te oma klientidele edastate.

Olge valvsad varapõhiste mõtteviiside suhtes ja mõelge **b-web*idele.*** Ainult selle epärast, et te peate oma pidepunktide arvu maksimumini viima, ei pea te neid omama. Nii nagu FedEx töötab kolmandate osapoolte autotranspordi- ja lennufir madega, saate te kontrollida *b-web*i infokiirteed ja lasta oma *b-web*i partneritel jal timise tööd teha.

Juhtnöörid juhtidele

Definitsioon: Kommertsteenuste võrgu põhiline väärtuspakkumus on hõlbustada info, kaupade ja teenuste vahetust ja edastamist.

Tähtsus: Kommertsteenuste võrgud tagavad põhilised kommerts- ja infrastruktuu riteenused kõikidele tegevusaladele. Iga *b-web*i strateegia nõuab kõige arenenuma strateegiat kommertsteenuste võrgu jaoks; iga kommertsteenuste võrgu ettevõttel on

vaja tegutseda *b-web*ide tekkimise võimaldajana.

Tüübid: Kommertsteenuste võrkude seas on järgnevad tüübid:

- Viiluta-ja-tükelda võrgud koguvad ja jaotavad pidevas liikumises olevaid jaotamatuid kaupu, nagu energia, gaas ja telekommunikatsiooni ribalaius.
- Ladusta-ja-edasta võrkude hulgas on transpordi- ja postiteenused, reisimisvõimalused, näiteks lennufirmad ja kiirteed, telekommunikatsioonivõrkude sisuedastamise funktsioonid (nii kõne kui andmed) ja internet ise. Need võrgud edastavad oma tooteid tervikuna ja enamasti puutumata.
- Paiguta-ja-suurenda võrgud on tavaliselt pangad ja kindlustusfirmad. Need võrgud koguvad kapitali, viilutavad ja tükeldavad seda ning suurendavad selle väärtust intresside eest välja laenamise ning riskide garanteerimise ja tasumisega. *B-web*i infovahendajad kvalifitseeruvad ka paiguta-ja-suurenda kommertsteenuste võrkudeks.

Põhiline muutus: Kommertsteenuste võrgud muudavad reguleeritud ja monoliitsed monopolid konkureerivateks ja koostisosadeks jaotatud turumängijateks.

III osa Inimsuhted digitaalse kapitali koostisosana

7

INIMESED: INIMKAPITAL *BUSINESS-WEB*IS

Internetistatud inimkapital esitab väljakutseid ja võimalusi kõikidele tege vusaladele. Inimkapital ulatub nüüd ettevõtetest kaugemale; inimesed sarnanevad molekulidele, mis liiguvad alaliselt muutuva kogumina läbi ettevõtte poorse mem braani. Ettevõtetel on vaja internetistatud inimressursside juhtimist. Juhid peaksid defineerima ja andma edasi üksikasjaliku *b-web*i kulutuuri, et inimkapitali kasu tamist juhtida. Kuna iga *b-web* on unikaalne, siis kerkivad esile mustrid ja juht nöörid kõrgetasemelise *b-web*i kultuuri arendamiseks.

"Meie inimesed on meie suurim vara." Kui Amazon.comi tegevdirektor Jeff Bezo selle avalduse tegi, kellele ta siis viitas? Kindlasti on tema suurim vara juhtimi meeskond, professionaalid, kes peavad ettevõtte veebisaiti ning haldus- ja turustu personal. Kuid üksnes Amazon.comi raamatuäri inimkapitalibaas sisaldab ka tohutul arvul muid inimesi:

Loendamatud autorid ja lugejad, kes kirjutavad saiti *online*-raamatukommentaare ja osalevad *online*-vestlustes.

Kirjastajad, kes tagavad *b-web*i keeruka sisu.

Kümned tuhanded Amazoni liitlased, alates Cleveland Little League'i jõnglaste kuni Houstoni professorini, kes ühenduvad saidiga ja osalevad selle ulatuslikus müügivõrgus.

Koolitatud personal Ingram Distributionis, FedExis ja UPSis, kes täidavad klientide tellimusi.

Raamatuülevaateid kirjastavate trükiste (*Kirkus Reviews*, *the Library Journal* ja loendamatute teiste) väljaandjad.

Amazon.com saab suurema osa inimkapitalist oma *b-web*ist.

Me oleme ajaloolise muutuse keskel, sest inimkapital kujundab internetivõrke ja ulatub ettevõtte piiridest kaugemale. Nagu me 1. peatükis arutasime, moodustub inimkapital indiviidide võimekusest organisatsioonis. Sinna kuuluvad inimeste individuaalsed oskused, teadmised, intellekt, loovus ja oskusteave. See on indiviidide võime klientidele väärtust luua. Peter Drucker märkis 1993. aastal, et sellised tead

nused ei ole lihtsalt veel üks tootmistegur nagu töö, raha ja maa — see on ainus ühenduslik ressurss tänapäeval. Järelikult on teadmustöötaja iga organisatsiooni suurim ainuline vara.[1]

B-web muudab seda vara fundamentaalselt. Enam ei piirne ettevõtte inimkapital tavaliste töötajatega. Cisco endine globaalsete liitude asepresident Steven Behm ütles: "Meil on 32 000 töötajat, kuid vaid 17 000 neist töötavad Ciscos."

Tõepoolest, Cisco töötab "inimressursiga", mis ulatub palju kaugemale ettevõtte endа piiridest. *B-web*i suhtutakse kui kesksesse osalejasse väärtuse loomisel. Cisco ei tee *outsourcing*ut; ta integreerib partnereid. Kuna integratsioon tugevdab kliendi väärtust ja keskendub sellele, kasvab *b-web* kiiremini. Cisco inimkapitali hulgas on mikrokiibi väljatöötajad, kes uuendavad uusi tehnoloogiaid meeskondades, kuhu kuuluvad Cisco töötajad, kuid peamiselt nendest ei koosne. See seletab osaliselt, kuidas see verisulis ettevõte näppas massiivse turuosa Lucentilt. Lucenti omanduses on Bell Labs, üks maailma rikkaimid inimkapitali reserve. Inimressursside juhtimise asemel on Ciscol *internetistatud inimressursid*.[2]

Inimkapitali molekuliseerimine

*B-web*ide inimkapitali selgitab analoogia füüsikaga. Indiviid on inimkapitali põhielement — sarnaselt molekulile füüsilises aines. Molekul on kõige väiksem osake, milleni saab ainet, näiteks vett, jagada nii, et see säilitab oma keemilise identiteedi. Elektrilised jõud tõmbavad molekule üksteise poole. Tahketes ainetes, näiteks jääs, on elektriline tõmme tugev, võimaldades vähest molekulaarset liikumist. Kui elektrilist tõmmet (kuumust lisades) nõrgendatakse, saavad molekulid rohkem liikuda ja selle tulemusena muutub aine vedelaks. Ja muidugi, kui tõmbejõud on kõige nõrgem, siis on aine gaasilises olekus, st sellises olekus, kus molekulid liiguvad kõige rohkem. Tingimuste (temperatuur ja rõhk) muutudes, muutub ka molekulaarne olukord.

Üks inimene on *b-web*is nagu molekul. Mõned *b-web*id (väärtusahelad ja kommertsteenuste võrgud) suudavad teatavatel kindlatel tingimusel (turg, tehnoloogia, töösuhe, klient jne) molekule tihedalt kokku siduda. Teatud tingimused juhivad dünaamilisemaid suhteid – olenevalt sellest, kuidas molekulid kombineeruvad, eralduvad ning *b-web*idesse sisse ja *b-web*idest välja liiguvad. Tehke oma inimestel tallaalused kuumaks, ja nad lahkuvad. Muutke siduvaid jõude, ja nad grupeeruvad ümber. Kaugele selline trend ulatub? Kas koostisosadeks jaotamine avaldub sinnamaani, et ettevõtted muutuvad iseseisvate tarnijate võrkudeks?

Ühte äärmuslikku seisukohta järgides väidavad Thomas Malon ja Robert Laubacher, et järgmise paarikümne aasta jooksul vaatame integreeritud ettevõttele

tagasi kui üleminekustruktuurile, mis õitses ajaloos vaid lühikese aja jooksul. Nad oletavad, et majanduse fundamentaalne ühik võib hakata tagasi pöörduma korporatsioonilt indiviidile. Suurte ettevõtete täisajaga töötavate töötajate asemel teevad suurema osa tööst sõltumatud tarnijad. Sellised võrgustatud *e-lancer*id (vrd *free lancer*) ühinevad amorfseteks ja ajutisteks võrkudeks, et tooteid ja teenuseid kujundada, toota, turustada ja toetada.[3]

Malon ja Laubacher tunnistavad, et ühinemiste ja omandamiste kiirus võib viia vaid ühe järelduseni: suured tööstuskorporatsioonid on alles ja neil läheb hästi. Siiski viitavad nad teisele tõendile. 1970. aastate jooksul oli Fortune 500 ettevõtetes palgal üks viiendik USA töötajatest. Täna on suhe väiksem kui üks kümnest. Veelgi enam, "suurim era-tööandja Ühendriikides ei ole General Motors, IBM ega UPS. See on ajutise tööhõive büroo Manpower Incorporated."[4] Nad väidavad, et võrk on naasmas sõltumatute oskustööliste eelindustriaalse organisatsioonimudeli juurde.

Kommertsteenuste võrkude, näiteks telekommunikatsioonivettevõtete, pankade, energiaettevõtete ja muude kommunaalettevõtete massiline ühinemine vähendab tavaliste töökohtade arvu. Samal ajal pärineb suurem osa majanduslikust kasvust väikestest ettevõtetest, mida *b-web*ides on üha rohkem.

Muidugi on paljud liidud ja agoraa *b-web*id arenenud teatava punktini, kus indiviidid osalevad täispartneritena. Sõltumatud arvutiprogrammeerijad kogu maailmas annavad oma osa Linuxi liitu. Ehkki paljud neist töötavad suurte organisatsioonide heaks, osalevad mõned oma tööandjate nimel Linuxi *b-web*is. Programmeerijad lahendavad igapäevaseid probleeme ja jagavad neid teadmisi teiste *b-web*is osalejatega, viimistledes Linuxit jalustrabavalt tugevaks. Programmeerijad aitavad konkureerivates ettevõtetes üksteist n-ö kulisside taga. Suured ettevõtted, näiteks IBM ja Dell, ühinesid Linuxi liiduga alles 1999. aastal. IBM liigub Linuxi kultuuris ettevaatlikult, mõistes, et suure ettevõttena võidakse neile seda pahaks panna ja neid seltskonnast välja arvata.

Samamoodi müüvad sajad tuhanded indiviidid ja väikepoodide pidajad oma kaupa üle kogu maailma eBay agoraa kaudu. Selle müügikanali abil teenivad oma täispalga paljud. Ostjate jaoks on oluline osa võimalusel entusiastide, kollektsionääride ja oma huvialakaaslastega äri teha.

Indiviidid annavad oma osa Amazon.comi agregatsiooni palju lihtsamini kui tavalisse raamatupoodi. Sõltumatu toimetaja saab teha tööd asukohast olenemata ja kliendid annavad omalt poolt ülevaateid või ühinevad autoritega *online*-aruteludeks. Väärtusahelate jaoks — näiteks tootjate jaoks — on *e-lancer*ite armee integreerimine palju raskem. Kuid indiviidid ja väikesed ettevõtted osalevad sageli vähem struktureeritud ja palju loomingulisemas ateljee-tootmise valdkonnas, näiteks tööstusprojekteerimises.

Juba võib leida tõendeid selle kohta, et ettevõtted saavad ressursse omandada inimkapitali agoraade kaudu. 1999. aastal panid tuhanded individuaalsed vabad

agendid oma teenused Monster.comis Talent Marketi oksjonile. eBays pani end müüki terve virtuaalne projektirühm.[5] Nende inimeste eesmärgiks oli liikuda sõltumatute molekulide seisusest vedelikusarnasele struktuurile, mis on veebi üles riputatud; seejärel muutuda tahkeks ja töötada projekti kallal tihedalt ühendatud meeskonnana ning siis muutuda jälle tagasi vedelkristalli sarnaseks ja müüa uuesti oma oskusi tugevalt liitunud indiviidide grupina.

Küünikud võivad selliseid protsesse erinevalt tõlgendada. Nad võivad öelda, et võrgus ei olnud müügiks virtuaalne projektitöörühm, vaid pigem tavaline ettevõte, mis kasutab võrku, et end parimale pakkujale müüa. Või, et Monster.com oksjonid on nikk klientide ligimeelitamiseks oma tavalisele nimekirjale. Võib-olla. Kuid tähtsamalisem on, et need sündmused annavad märku tulevastest, suurematest asjadest.

Indiviidid ja töörühmad omandavad sarnaselt Wall Streeti analüütikutele ja eBay kauplejatele hästi turustatava reputatsiooni, mis põhineb nende hinnangutel ja käitumisel müüjate ja ostjatena. Järgmine samm? Reputatsiooni või isiklikke kaubamärke (nt Michael Jordan) saab teisendada turuväärtuseks. Aja jooksul muutuvad sellised inimkapitali vahendid keerukamateks.

Vaatame järgmist stsenaariumi:

Bob: "Proovime saada selle projektiga tegelema Greg Munro. Just kontrollisin Monster.comist, et ta on kuu aja pärast saadaval."

Joanne: "Nalja teed või? Oled sa vaadanud, mis hinnaga ta kaupleb?"[6]

Kas individuaalse töövõtja seisukohalt on inimkapitali molekulideks muutmine hea moodus elatist teenida? Kui teile meeldib töötada iseseisvalt ja teil on tõeliselt turustatavad oskused, siis tähendab molekulideks muutmine vabadust, vaheldust, vähem bürokraatiat, oskuste täiendamise võimalusi ja eluaegset teenindust ning võib-olla isegi suuremat sissetulekut. Väga pädevad indiviidid saavad tänu oma esmaklassilisele turuväärtusele suuremat uhkust tunda.

Kuid sellel stsenaariumil on omad halvad küljed. Töötaja kaitstus, nagu enamik inimesi seda mõistab, langeb. Ettevõtted lõpetavad indiviididega lepinguid eksimuste pärast, mis tavalise tööhõivemudeli puhul seda ette ei näeks. Jõukas Silicon Valley programmeerija, kes kerge vaevaga töökohti vahetab, on hiilgav, kuid ebatüüpiline stereotüüp. Vastavalt USA Tööministeeriumile on enam kui pooled ajutistest töötajatest ilma tervisekindlustuseta, peaaegu pooled neist on lastega naised; ainult mõnedel õnnestub täisajaga töö saada; paljud on teada andnud, et neid kohtleldakse halvemini kui täisajaga töötajaid. Kui kaasate siia veel töötingimused paljudes teistes riikides, siis kasvab kaebuste hulk tohutult.

Digitaalses majanduses, kus uued ärimudelid ja struktuurid hävitavad terveid ettevõtteid ja tööstusi, on töötaja kaitstus muutunud inimajaloo põgusa hetke mälestuseks. Kuid juhid peavad ettevõtete ja indiviidide vahelised lepingud ümber kor-

raldama. Olenemata sellest, kas on tegemist osalise tööajaga, kas ollakse mobiilne kaugtöötaja, ajutine, lepinguline või kõik eelnenud, tuleb alles luua ja kindlaks määrata uued töösuhted, mis põhinevad selgetel ootustel, vastastikusel abil, usaldusel ja pühendumisel — oskusel lisada käesolevale ülesandele väärtust.

*B-web*i võimaluste kasvades kasvab ka nende inimeste arv, kes soovivad olla sõltumatud. Siiski on enamik töötegijaid vormistatud koosseisuliste töötajatena. Mõned molekulikogumid on väikesed (näiteks projekteerimisfirmad). Mõned grupid, mis on lõdvalt ühendatud sellistes suuremates ettevõtetes nagu Manpower, teevad tööd individuaalsete üksustena lepingu alusel. Teised, näiteks EDS ja Andersen Consulting, moodustavad tihedalt ühendatud indiviidide ja projektigruppe, kellel on selged grupi toimetuleku eesmärgid. Sellised inimkapitali tarnijad võtavad sageli üle terveid ärifunktsioone. Ettevõtted võivad *b-web*i partnerlussuhete kaudu ka koos väärtust luua ja koos seda edastada. Vaatamata sellele, kuidas see on kombineeritud, võib inimkapitali pidada molekulideks ja molekulide kogumiteks — nii ettevõttesiseselt kui -väliselt, nii kohalikult kui ka globaalselt. Neid kogumeid tuleb viivitamata kasutada klientidele väärtuse loomiseks.

Ettevõttesisene inimressurss

Milline on alaliste muutuste ja dünaamika mõju personalijuhtimisele (PJ)? Paljudes ettevõtetes on PJ-funktsioon muutustele takistuseks. Sellel puudub uudishimu ja see himustab vana suhtumist, tööviise ja pärandkultuure. Sel ajal kui mõned PJ-professionaalid on suutelised väljakutse vastu võtma, siis vägagi paljud seda pole. Integreeritud korporatsioonides tegeleb PJ tavaliselt järgmiste teenustega: hüvitised, värbamine, palgaläbirääkimised ja töötulemuste hindamine. Kuna me aga liigume *b-web*ide maailma, peab PJ elukutse esindajad oma tegevuse ümber mõtestama ja hakkama tegelema elutähtsa ja uue ressursiga: internetistatud inimkapitaliga. PJ peab looma tingimused ettevõttesiseseks — *b-web*i — tõhususeks.

PJ asemel peaksime mõtlema ettevõttesisesele PJ-le (*inter-enterprise human resource management*ile — *IHRM*ile), inimkapitalile selle internetistatud vormis. Ettevõtted peavad nägema oma *b-web*i partnerite töötajaid kui omaenese kapitali pikendust, sest konkurents ja kliendi väärtusloome sõltuvad digitaalse kapitali kogumisest ja vabastamisest selle kõikides vormides.

Juhid ei peaks siiski püüdma kõiki inimesi oma *b-web*ides kamandada. Ettevõtete on usaldusel põhinevad ja seaduslikud kohustused oma töötajate ees. Partner-ettevõtete inimeste ees on neil teised kohustused. Kuid mitmed uued tegurid väärivad tähelepanu.

Personalijuhid peaksid ümber mõtestama sellised traditsioonilised funktsioonid nagu värbamine. *B-web*i ressursid liiguvad pidevalt läbi organisatsiooniliste membraanide. Kui

otsustate tulevase partneri üle, peaks juht hindama selle partneri inimkapitali, nii nagu juhid vanades, suletud korporatsioonides hindasid uut töötajat. Värbamise asemel peaksid personalijuhid mõtlema internetistatud inimkapitali kogumisele.

Cisco nimetab sellist tegevust "täppisajastatud värbamiseks". Selle asemel, et kulutada mitu kuud tulevase töötaja hindamisele, teevad ettevõtted otsuse reaalajas, eriti kui "töötajad" on *e-lancer*id. Ettevõtted peavad inimkapitaliga tegelema, et vajadusi aimata, reserve arendada ja säilitada, protsesse digitaalseks ja võrgustatuks muuta ning uusi toimetuleku meetmeid arendada. Elektrooniline värbamine, mis juba ongi üks uusi olulisi vahendeid, kujutab endast multimiljardidollarilist turgu.[7]

IHRM kehtib ka konfliktide lahendamisel. Vana korporatsioon kasutas konfliktide lahendamiseks mitmesuguseid vahendeid. Mõned, nagu näiteks igapäevased arutelud, olid mitteametlikud. Teised, töötülide lahendamise protseduurid, olid ametlikumad. Nüüd kerkivad *b-web*ides esile uued mehhanismid, mis asuval turul kesksel kohal. Näiteks, *b-web*i *online*-värbamise hinnakujundusmehhanismid muudavad viisi, kuidas ettevõtted teevad kompensatsioone puudutavaid otsuseid.

Edu määrab terve *b-web*i toimetulek, mitte ainult isikliku ettevõtte toimetulek. Juhid peavad motiveerima töötajaid terves *b-web*is.

***B-web*i kultuur: üheksa käsku**

Minevikus edendasid nutikad juhid tahtlikult oma ettevõtte sisemist kultuuri: väärtusi, norme ja missiooni, mis tuleneb inimeste mõtlemisest ja käitumisest ning peegeldab ja mõjutab seda. Autsaiderid näevad seda kui *modus operandi*t — töö ja koostöö tegemise viise, strateegilist planeerimist, äriprotsesse, personali arendamise meetodeid, personalipoliitikat ja juhtimisstiile.

Nagu kõik organisatsioonid, nii on ka igal *b-web*il oma kultuur, kaudne või selgelt väljendatud. Parimates *b-web*ides on kultuur elujõuline ja tagab väärtusloomeks tervisliku keskkonna. Juhid kavandavad oma *b-web*i kultuuri, et kujundada internetistatud inimkapitali evolutsiooni. Juhtidel on vaja astuda samme kõrgetasemelise kultuuri edendamiseks.

1. Defineerige ja kujundage *b-web*i strateegia ja väärtused

Parimatel *b-web*idel on ühine suundumus ja väärtused, ehkki rollid ja vahekorrad partnerlussuhetes varieeruvad. Ühiseid eesmärke omavad osalejad näitavad üles pühendumust, tõhusust ja kohanemisvõimet.

Sun Microsystemsi tegevjuht Scott McNealy kasutab kujundlikku keelt, sümboleid ja huumorit, et toetada Suni väärtusi ja visiooni terves *b-web*is. Sun esitab end kui avatud süsteemiga ettevõtet, kontrastina väidetavalt suletud, autokraatlikule Microsoftile. Sun

toetab jõuliselt kliendi võimu, tarnija sõltumatuse ja vaba ettevõtluse väärtusi. Partnerlus USA Justiitsministeeriumiga määratleb ettevõte kui ristikäiku monopolide vastu ja ettevõtluse poolt. Sun vabastab oma teadmustöötajad, et nad pakuksid uusi ideid ja Java sarnaseid tehnoloogiaid. Kuid siiski on ettevõte hierarhiline ja igaüks teab, kelle ülul on vastutus. McNealy edastab ettevõtte väärtusi regulaarselt, näiteks Sun Talk Radio kaudu. (Ta esitab end meile kui Rush Limbaugh'i Sunist.) Ühel ettevõttesisesel kohtumisel õelt teda tutvustades "Mr. *Command and Control*". Selles ei maksa näha mingit õppivat organisatsioonidega seotud juhtimisžargooni. See tegevjuht kõneleb ja õpib terve korporatsiooni nimel, ka kogu *b-web*i nimel.

Visiooni ja väärtuste edastamine erineb vastavalt *b-web*ile ja äritingimustele. Priceline kujutab endast ohtu igaühele, kes midagi müüb, ta võtab liitlasena endale kohustuse müümata jääkide likvideerimisel — olles vaid mingi madalastaatuseline tegija. Ettevõte räägib müüjatele, et ta aitab neil võrgus olemasolevaid võimalusi teoks teha. Cisco tarnijad teatavad, et ettevõtte *b-web*i lugu läbib äge turustamine. Kuid neil pole sellest midagi. Cisco visioon aitab seda kasuliku *b-web*i koos hoida. Jutlustades kliendi volitamisest, narrib ETrade aktsiamaaklereid oma reklaamikampaanias: "Kui teie maakler on nii nutikas, miks ta siis ikka veel tööd teeb?" Michael Dell kulutab olulise aja, rääkides meediale ja arvamuskujundajatele oma otsemüügi lugu. Tema eesmärk ei ole üksnes suurendada väärtpaberite hinda, ta tahab elavdada sellist kultuuri terves oma *b-web*is.

Selleks, et oma *b-web*i strateegiat ja väärtusi määratleda ja kujundada, on vaja teha mitu olulist sammu:

Joondage huvid *b-web*i-siseselt, kus iganes võimalik. Töötajad (nii omad kui lepingulised) tegutsevad enese huvides. Priceline peab arvestama oma tarnijatega, või muidu ettevõtte tootevoog katkeb. Nortel Networksi *b-web*is saab ettevõte kasvust ja edust kasu igaüks.

Otsustage, millises ulatuses te soovite kaasata *b-web*is osalejaid äriplaneerimisse ja strateegia formuleerimisse. Liidud põhinevad suures osas vabatahtlikkusel. Agregatsioonid ja väärtusahelad on hierarhilisemad, visiooni ja strateegiat edastatakse seal ülalt alla. Tulemusele orienteeritud *b-web*i juhid käituvad kui esimesed juhtide seas, mitte kui tarneketi bossid.

Suhelge, suhelge, suhelge. Minevikus said ettevõtted enesearenduseks kasutada üksnes oma sisemist kultuuri. Täna kasutavad paljud töötajad teise ettevõtte veebi suhtlussüsteemi suurema osa oma päevast, imbudes läbi mõnest teisest kultuurist — väga võimsa meediumi kaudu. Mõned Solectroni töötajad kulutavad mitmeid tunde Hewlett-Packardi tarnesaidil. Kuna suhtlemine laieneb üle *b-web*i piiride, kas siis teie kui juhtfirma laiendate kultuurilist konteksti?

Arvestage rahvuslike, sotsiaalse ja etniliste erinevustega. Kuna need põhinevad või-

gul, on paljud *b-web*id määratluse järgi globaalsed. Internetistatud inimkapital räägib paljusid keeli ja näitab end paljudes värvides. Tundlikkus keele ja kultuurinormide suhtes suurendab koostööd. Kui te loote kosmeetikatarbijate *b-web*i, kuidas peegeldab siis teie keskkond erinevatest rahvustest kliendigruppide maitseid ja väärtusi?

3. Soosige avatud suhteid

Info läbipaistvus võimaldab luua partnerlust ja usaldust. Vanas majanduses koheldi tarnijaid kui ettevõtteväliseid üksusi ja suhted nendega olid võitluslikud. Ettevõtte seadused käskisid tarnijatel hindu alandada, vastasel korral oleksid nad töö kaotanud.

Digitaalse majanduse tarnijad *osalevad b-web*is. Konkurents on sageli *b-web b-web*i vastu, mitte ettevõte ettevõtte vastu, ning tarnijad tegutsevad partneritena, mitte vaenlastena. Tarnijad on taas oma võimu leidnud. Iseorganiseeruvates *b-web*ides, näiteks agoraades ja liitudes, *moodustavadki* "tarnijad" *b-web*i. Agregatsioonides ja väärtusahelates pakuvad mõned tarnijad unikaalset väärtust, mida mujalt ei saa. Selline ettevõtteväline võrgustatud inimkapital võib olla strateegiline ja asendamatu ning seetõttu võimas.

Iga *b-web* on omaette süsteem oma unikaalse kultuuri ja dünaamikaga. Kui juhtfirma on Cisco-sarnane vägilane, siis on tal suur võim tarnijate üle. Mõnikord maksab Cisco tarnijale turuhinnast rohkem, sest ta tahab endale strateegilist partnerit saada. Mõnel teisel korral käsib ta ühepoolselt partneritel hinda alandada või mujale minna. Ettevõte defineerib *b-web*i kultuuri ja määrab selle standardid. See julgustab arutelu, kuid põhjustab harva vastuolusid.

Selline olukord erineb siiski vanast maailmast, kus Wal-Mart sai dikteerida oma jõuetutele tarnijatele, mida teha. Cisco teab, kui palju ta tarnijad komponentide, töö ja vahendite eest maksavad. Ettevõte näeb täisulatuses kogu tarneketti ja otsustab, millised hinnamarginaalid partneritele sobivad, võrreldes samal ajal oma lühiajalise eesmärgi (kulude vähendamise) tähtsust pikaajalise eesmärgiga muuta *b-web*i tugevamaks. Sarnaselt tarbijatele on tarnijatel uut liiki võim, mis tuleneb, vastuoluline küll, nende haavatavusest. Info läbipaistvus annab neile vabaduse oma tegevuskulusid nii üksikasjalikult paika panna, et nad saaksid strateegilistel alustel õiglase kohtlemise. *B-web*i partneri kaotamise tagajärjed võivad olla suuremad tagajärgedest, mis oleks Wal-Martil, kui see kaotaks populaarse mänguasja või lahedate teksastemargi tarnija. Strateegiliste partneri kaotus võib halvata *b-web*i ja selle äritegevuse.

"Me eemaldame ettevõttelt piirid. Igaühe äri on kõigi äri," ütleb Celestica tegevdirektor Eugene Polistuk, kirjeldades seda, kuidas *b-web*id saavad oma jõu osalejate vahelisest

avatusest ja infojagamisest. "Varem olid meil andmevõrgud; nüüd on meil standardid põhinevad intelligentsed süsteemid. Info avatus, läbitungivus, kiirus ja puhas mõ määratleb ümber viisi, kuidas inimesed koos tööd teevad."[8]

Mida kiiremini info liigub, seda parem. Tarbetu salatsemine partnerite vahel, läb rääkimised stiilis "võit-või-kaotus" ja eksklusiivsete tarnija- ning partnerlussuhete nõus mine iseloomustavad vanamoodsat industriaalmajanduslikku mõtlemist. Cisco nõust oma tarneahelas osalejatelt avatud finantstulemusi. Info avatud jagamine, kombineeri na kõikide tarnepartnerite ühise infosüsteemiga, kindlustab kõikide *b-web*is osalej üheaegse samade andmete kasutamise. See .viib tarbetu kaubavaru miinimumini.

Polistuk rõhutab sellise avatuse ja jagamise mõjusid: "Varem ettevõtted valvasid j filtreerisid infot. Nüüd oleme kõik alasti. See on nagu CNNi tegevus – olem otsekohe kättesaadavad."

Infovahetuse korraldamiseks on ettevõtetel vaja uuel tasandil professionaalsust j tarkust. "Lollusteks pole ruumi," märgib Polistuk. "Internetistamine surub välj kogu lisandväärtuseta info, kahjuliku tegevuse ja ebatõhusa juhtimise." Juhid, ke varjavad infot või neil puudub info oma ettevõtte tegevuse kohta, ei tule toim inimkapitali ja läbipaistvate suhete korraldamisega *b-web*is.

3. Suunake kõikide osalejate tähelepanu lõpptarbijale

Edukad korporatsioonid keskenduvad tarbijatele. Kuid kes on tarbija? Teie lähim tarbija võib olla järgmine lüli tarneahelas, kuid eranditult sellele tarbijale pühend mine oleks suur viga. *B-web*id ei peaks olema partnerite kogumid, mis edastava üksteisele väärtust, tuginedes nimestikus järgmise partneri nõuetele.

Mõelge industriaalajastu autotööstusele USAs. Lihtsustatud, kuid enam-vähem täp arusaamine selle struktuurist on järgmine. Tööstusel oli kolmetasandiline tarnemudel Kolmanda tasandi ettevõtted (nt U.S. Steel) valmistasid toormaterjali, mida nad toimetasi teise tasandi ettevõtetele. Teise tasandi ettevõtted muutsid toormaterjali kasutatavateks kom ponentideks, nt tooliraamideks, mis saadeti esimese tasandi ettevõtetele (nt Magn International). Esimese tasandi ettevõtted panid kokku suuremad detailid (nt istmed) tavaliselt olid nad ainukesed, kes suhtlesid otse peamiste tootjatega (nt GM ja Chrysle Enamik tarneketi uuendustest toimus algselt suurimate, esimese tasandi tarnijate algatusel 1990. aastate keskpaigaks olid vaid suurimad, esimese tasandi ettevõtted alustanud töö oma teise tasandi tarnijatega, et kopeerida selliseid programme nagu *pre-sourcing* plaanilised kulutused, struktureeritud tarnijate töö hindamine ja motiveeritud suhtlemine Ehkki Suure Kolme jaoks olid parandused olulise tähtsusega, oli see kaugel nende ulatu like suhtevõrkude ümberkorraldamisest. Ja selles mudelis kaldusid iga tasandi osalejad ki entide all mõistma järgmise tasandi ostjaid. See seletab uuenduste aeglust ja kõrge kulusid, mis püsivad autotööstuses siiani.

Selle asemel, nagu me 4. peatükis Delli ja Cisco kirjeldustes kujutasime, keskendab tõhusa

toimiv väärtusahela *b-web* kõik lõpptarbija vajadustele, kusjuures informatsioon vastab tõelikult reaalajale. *B-web* peab organiseerima tööprotsessi, et kindlustada tarbija rahulolu igal tasandil — alates tootekujundusest kuni postimüügiteenusteni.

Tarbija roll on oluline väärtuse loomisel kõigis viies *b-web* tüübis. Tarbijad muutuvad majandusühikuks, mis loovad ja kasutavad väärtust, vahendavad väärtust ja määravad väärtuse eesmärgid, mida täidetakse väärtuspakkumiste abil.[10] Tavaliselt loovad ja edastavad tarbijad agoraades väärtust ise. eBay on juhtfirma tarbijatele, kes määratlevad sisu — kaubad digitaalsel laual. Väärtusahelate *b-web*ides tarbijad kujundavad tooteid ja teevad nende nimel koostööd. Tarbijad on osa Delli *b-web*ist, nad kasutavad Premier Page'i, et seal toode konfigureerida ja siis tootmisprotsess algatada. Liidu *b-web*ides loovad suurema osa väärtusest tarbijad. Iseseisvad PalmPiloti tarbijad on aktiivsed uuendajad ja sisutarnijad.

4. Kohelge töötajaid ja lepingupooli kui digitaalse kapitali investoreid

Vanad korporatsioonid maksid teadmustöötajatele palka ja lisatasusid ning mõõtsid neid bilansiaruannetes kui muutuvkulu. Vaid vanemjuhatajad said aktsiaoptsioone. Praegu peame inimestele mõtlema kui digitaalse kapitali investoritele. See arusaamine muudab seda, kuidas te inimesi premeerite ja tasustate ning kuidas te nendega käitute — nii ettevõttes kui ka *b-web*is.

1990. aastatel vaidlesid juhid selle üle, kas on tark panna intellektuaalse kapitali näitajad bilansiaruannetesse. Stephen Wallman USA Väärtpaberikomisjonist on öelnud, et ettevõtetel ja seadusetegijatel on selle jaoks vaja välja töötada uued intellektuaalse kapitali arvestamise meetmed. Üks paljudest võimalikest arvestusvõimalustest on ettevõtte turuväärtuse mahaarvamine põhikapitalist.[11] Teised arvavad, et sellised meetmed pole võimalikud ja viivad eksiteele.

Kui nüüd vaidlus kõrvale jätta, siis teame, et inimesed, nende tarkus ja oskusteave moodustab kapitalivormi, mis mitmel moel ületab raha ja teiste traditsiooniliste kapitaalvarade väärtuse. Olenemata sellest, kuidas me seda bilansiaruandes mõõdame, peaksid juhid ümber mõtestama, kuidas inimkapitali ligi meelitada ja säilitada, seda just internetistatud vormis.

Mõned kohkuvad mõtte juures, et inimesi koheldakse kui kapitali. Kas see pole mitte pisut Orwelli moodi? Riel Miller, kes kirjutas Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) uurimuse inimkapitalist, ei nõustu sellega: "Kas teile meeldiks olla kulu või vara?" Ta argumenteerib selle poolt, et "muuta pigem kulusid [inimesi] varaks — millekski väärtuslikuks, mitte aga tegevusaruande lõppsummat vähendavaks kuluartikliks". Inimestele kõrge kapitalistaatuse andmine ei kaota nende inimlikkust, vaid viitab sellele, et teadmustöötajad juhivad rikkuse loomist ja pitsengut rohkem kui raha või vabrikud.[12]

Võtke seda demograafia juures tegurina arvesse ja asi muutub veelgi selgemaks. Kui tööjõuturule tulevad internetivaldkonda hästi tundvad noored inimesed — netipõlvkond —, on neil suur tahtmine saada osa nende endi loodud rikkusest. Nad on üles kasvanud uuendusi tehes ja paljudel juhtudel interaktiivses maailmas tõelist väärtust luues — luues veebisaite, andes oma osa *online*-aruteludesse, mängudesse, toodetesse ja teenustesse. Tõendite põhjal võib öelda, et nad ei ole rahul suurte palgasummadega, vaid tahavad saada oma osa rikkusest, mida nad luua aitavad.

Inimesed toovad teie ettevõttesse digitaalse kapitali ja investeerivad selle sinna. Nad toovad oma ajud, oskusteabe, energia ja uuenduste tegemise oskuse — oma inimkapitali. Nad toovad ka suhetekapitali — suhted klientidega, tarnijatega ja teiste partneritega. Paljudel töötajatel on lisaks veel omaenda suhtekapital vormis "kas-kuulsid-kelle-Webvan-just-palkas?". Koos uute ärimudelitega võivad nad kaasa tuua ka häid kogemusi. Selle asemel, et kohelda töötajaid kui muutuvkulusid, peaksime mõtlema nendele kui digitaalse kapitali investoritele.[13]

Tavalise, avalikult kaubeldava, internetistatud ettevõtte ja mõne mitte-nii-tavalise (nagu Microsoft) aktsiatest müüdi vähem kui pool investoritele. Need aktsiad ostis digitaalne kapital. Töötajad annavad digitaalset kapitali vastutasuks enda loodud rikkuseosa eest. Investorid riskeerivad ja loodavad, et see investeering ära tasub. Kuid erinevalt tavalisest kapitalist on need riskid finantsriskidest erinevad. Digikapitali investorid riskeerivad isiklikult, kui nad ühendavad oma saatuse teie ettevõtte või *b-web*iga. Nad annavad ära oma mõttevälgatused ja ideed, mis puudutavad kliendiväärtuse ja rikkuse loomist. Varasemaid sidemeid katkestades riskivad nad mõnikord oma reputatsiooni, nime ja suhetega.

Aktsiaoptsioonide ja aktsiaostmise programmid ja kasumi jagamine hakkab domineerima ettevõtetes, kus on palju digitaalset kapitali. *B-web*idega ühinenud targad ettevõtted loodavad oma liidupartneritelt sama.

5. Defineerige kontrollsüsteem ja osalemise reeglid

Kes teeb reeglid ja kuidas? Kes need kehtestab? Kuidas käitute inimestega, kes reegleid rikuvad? Vanades korporatsioonides tegid ja rakendasid reegleid juhid. Valitsused kehtestasid suhetele väliste üksustega miinimumstandardid: "Kui te kliente tüssate, siis võtame teid kohtulikule vastutusele." *B-web*ide maailm vajab uusi mehhanisme.

*B-web*is on juhtfirma juhtimismehhanismide vallas esikohal. Osalejad kas järgivad neid või mitte, vastavalt isiklikele huvidele. Kui te kedagi eBays tüssate, siis kasutajate kogukond väldib teid, hävitab teie reputatsiooni ja keeldub teiega äri ajamast. Selleks, et Linuxi või MP3 kogukonnas osaleda, peavad osalejad ühinema suhtumisega, et liidule tuleb kasu tuua, või nad jäävad kõrvale. Kiiresti muutuvas Java liidus osalejatel oli märkimisväärseid raskusi isiklike huvide määratlemisel, vastuseis Microsoftile välja arvatud. ANX (*Automotive Network Exchange*) sattus raskustesse, sest suuremate autotootjate konkureerivad huvid ületasid nende ühiselt jagatud huvisid tööstuse *b-web*is. Euroopas kasutatav traadita GSM telekommunikatsioonistandard on näide ühisele tasandile joondatud isiklikest huvidest ning standardi arendamisest igaühe huvides — selle tulemusena edestas Euroopa Ühendriike.

Agregatsioonides ja väärtusahelates määrab juht reeglid ja kehtestab need terve rea tasude ja karistuse kaudu. Parimad juhid kaasavad oma partnerid osalemisreeglite määramise ja kohandamise protsessi. Lõppude lõpuks puudutab see kõik vaimsust ja õppimist. Informeeritud ja vabatahtlik reeglite järgimine on ainus viis valitseda tulemuslikku *b-web*i.

Äripraktika on kultuuriti erinev. Kahjuks on ebaseaduslik äritegevus ja onupopoliitika paljud riigid halvanud. *B-web*ide paljunemine kogu maailmas annab uue majanduse juhtidele unikaalse võimaluse edendada eetilise käitumise norme globaalselt. Näiteks, korruptsioon õitseb salatsemise kultuuris. Kontrollveebid suudaksid muuta riikliku hankeprotsessi läbipaistvaks — toimides salatsemise kultuuris antipoodidena.

Personaliasjatundjad ja teised juhid peavad tõestama, et nad on võimelised alustama kontrollmehhanismide ja uute väärtusloome korraldamise töövahendite kindlaks tegemisega. Seda tehes peaks iga professionaal püüdma saavutada alljärgnevat:

- Tõadlikult kehtestama osalemisreeglid ja edastama need kogu *b-web*ile.
- Sobitama kontrollistruktuuri vastavaks *b-web*i tüübile ja stiilile.
- Reeglite määramisel konsulteerima partneritega, keda need reeglid mõjutavad ning kelle panus ja mõistmine on edu saavutamiseks kriitilise tähtsusega.

6. Juhtige inimkapitali tulemuslikkust terves *b-web*is

Vanas korporatsioonis korraldasid juhid läbirääkimisi või määrasid eesmärgid kvaliteedi, tarneprojektide, toodangu suurendamise ja müügieesmärkide saavutamiseks. Konsultantide, alltöövõtjate ja välispartnerite üle otsustati selle järgi, kas nad suudavad projekti või muid eesmärke täita. *B-web*ide maailmas peate juhtima välisüksuste töö tulemuslikkust nagu ei kunagi varem. Suutlikkus reaalajas töötada sõltub kiirest, tõhusast otsustamisest, probleemide lahendamisest ja koostööst süsteemi kõikides punkides.

Lepingulise personali töö korraldamine esitab unikaalseid raskusi. Näiteks on agen-

tuurist värvatud töötajal eriline juriidiline staatus. Kui üks meile tuttav ettevõte sai teada, et lepinguline töötaja oli käitunud ebaõigelt, selgus, et ettevõte ei saa teda korrale kutsuda, sest tegelikult oli ta teise ettevõtte töötaja. Ei olnud muud valikut kui lasta agentuuril tema asemele keegi teine saata — tegelikult lõpetada temaga töösuhe. Ettevõtte personalijuht ütles meile: "Olime suhetestruktuuri tõttu sunnitud kasutama nüri instrumenti." Ettevõte oli vaid nii tugev kui tema nõrgim lüli.

*B-web*id on üksteisest väga sõltuvad, peegeldades interneti enda mitmerajalist arhitektuuri. Nad omandavad paindlikkuse läbi rohkete tarnijasuhete, kusjuures kasutavad vaid seda, mida antud ajahetkel vältimatult vaja on. ETrade'il on mitmeid partnereid, kes koguvad uudiseid ja koostavad analüütilisi mudeleid, kindlustades selle, et tarbijad saavad valida nende jaoks toimiva variandi. Cisco hindab regulaarselt oma partnerite toimetulekut, et teha kindlaks, kas nad suudavad ettevõtte kasvuplaanidega sammu pidada. Olles mures selle pärast, et detailide tarnijad jäävad Cisco kasvust maha, uuris tootmise asepresident Carl Redfield 1998. aastal partnerite kaubavarude käibesagedust, rahavoogu ja teisi tulemuslikkuse näitajaid. Ta leidis partnerite finantsilise tervise sedavõrd tugeva olevat, et Cisco vähendas tarnijaid kolmelt kahele, süvendades pikaajalist partnerlust ja viies tõhususe kõrgemale tasandile.

Personali ja organisatsioonilise tõhususe asjatundjad vajavad uusi töövahendeid, et korraldada kliendiväärtuse loomist üksteisest pooleniṣti sõltuvate tööüksustes ja nende vahel, võimaldada organisatsioonidevahelist õppimist ja edastada tulemuslikkuse kohta tagasisidet tegijatele kogu partnerluse universumis.

Juhtige teadmisi terves *b-web*is

Internetistatud ettevõttele tähendab teabehaldus teadmiste juhtimist mitte ainult ettevõttesiseselt, vaid ka *b-web*i-siseselt. See on uus väljakutse. Nagu varem selgitasime, on struktuuraalne kapital ettevõtte või *b-web*i organisatsiooniline võimekus täita turunõudmisi. Sinna kuuluvad ettevõtte enda teadmised, mis on institutsionaliseeritud, korraldatud ja organisatsiooni teenistusse rakendatud. Kuidas te muudate inimkapitali strukturaalseks kapitaliks, kui te seda ise ei oma?

Selliste tiitlitega juhid nagu "teabe peahaldur" teavad, et teabehaldus, ehkki see on hea mõte, on siiani olnud aeglane käivituma. Üks takistus seisneb selles, et paljud inimesed näevad teadmisi kui võimu alust ja hoiavad neid kolleegide eest peidus. *B-web*ides võib usalduse saavutamine veelgi raskem olla.

B-web jõuab tõhusa teabehalduseni siis, kui juhtfirma loob kultuuri, kus kõikide osalejate ühine isiklik huvi on kõigile arusaadav. Autentimise kultuur ja usaldus — digitaalse kapitali *sine qua non* (vältimatu tingimus) — võimaldab osalejatel teadmisi jagada, koos efektiivselt töötada ja jagatud teadmisi oma inimkapitali väärtuse

loomisel rakendada.

Veel üheks uue keskkonna ohvriks on "mitte-siin-leiutatud"-sündroom, mille puhul inimesed tõrjuvad uusi ideid, kui nad ise neid pole leiutanud. Paljudel juhtudel eelistab Cisco ise mitte leiutada. Cisco kultuur soosib tehnoloogia omandamist ja selle mõõduslikku integreerimist olemasolevatesse tooteperedesse. Cisco töötab mitmete tarbijate poolt rahastatud projektidega, see tõendab ettevõtte avatust välise panuse suhtes. Kui tarbija maksab koosarendusega seotud kulutuste eest, siis Cisco oletab, et sellel uurimusel on rohkem tähtsust kui Cisco ettevõttesisestel projektidel.

Kui teil on oma *b-web*iga pikaajalised plaanid, siis mõelge teabehaldusprogrammile. Töötage partneritega, et arendada süsteeme, mis võimaldavad *b-web*il kliendi väärtuse loomiseks ja edastamiseks käsutada kollektiivseid ressursse. Otsustage, millise ulatuseni peaks teie ettevõte *b-web*is oma personaliarengut, koolitust ja õppeprogramme laiendama. Mõelge inimressursside määramisele, et juhtida teadmisi terves *b-web*is. Strateegid peaksid oma personali tööle panema ja looma omavahel teadmisi jagava *b-web*i kultuuri.

8. Kodeerige kultuur protsessi eesmärkidesse

Äriprotsessides esinevad kaudsed normid, väärtused ja äripraktikad, mis valitsevad inimkapitali kasutust. Sellised protsessid — võrreldavad legoklotside sarnaste "tarkvaraobjektidega" — muutuvad üha enam standardseteks ja neid saab erinevates olukordades uuesti kasutada.

Sellist standardimist ja taaskasutamist saab nüüd rakendada ka ettevõtte piiridest väljapoole ulatuvate äriprotsesside puhul. Industriaalmajanduses arvati üldiselt, et äriprotsessid on ettevõttesisesed. Populaarses juhtimisalases raamatus *Reengineering the Corporation* arutatakse seda, kuidas ettevõtted saavad oma põhiprotsesside ümberkujundamise abil vähendada kulutusi ja parandada efektiivsust.[14] Kuna aga tähelepanu nihkub ettevõttelt *b-web*ile, on ettevõtetel vaja omavaheliste äriprotsesside ümberkujundamiseks arendada uusi oskusi.

Mõelge EDI (*electronic data interchange* — elektrooniline andmevahetus) kõrvale jäämisele. Minevikus kasutasid ettevõtted EDId, et töötada välja andmevahetuseks väga spetsialiseeritud ja personaliseeritud liideseid. Kuna suhtlemise aluseks oli EDI, pidid ka tehnoloogiaettevõtted tegema koostööd, et luua andmevahetust, raha ja tööd valitsevaid kohandatud äriprotsesse. Võrk muudab sellised tehnilised ühendused standardseks. Ettevõtted korraldavad kriitilise tähtsusega andmete vahetust aastate asemel päevade ja tundidega.

Samamoodi kerkivad esile standarditud äriprotsessid. Ettevõtted ja *b-web*id saavad kaotada selliste äriprotsessi-"kamakate" varaaitasid üsna varsti. Tähelepanu suundub äri-

protsesside ümberkujundamiselt ettevõtetevaheliste äriprotsesside kokkupanemisele. Kui ettevõtted *panevad* ettevõttesiseseid äriprotsesse *kokku* standardsetest osadest, siis rakendavad nad uusi ärimudeleid palju kiiremini. Kuid nad saavad kohe kasutada ka kaudset *b-web*i kultuuri. Näiteks, paljud äriprotsessid valitsevad nii tarbijat kui ka tarnijate Delli Premier Page'i kasutust. Protsessi eesmärgid kujutavad endast kliendikeskset kultuuri ja võimaldavad seda *b-web*il omaks võtta.

9. Võtke netipõlvkond vastu

Võrgu võimaldatud ärimudelite revolutsioon lõikub demograafilise revolutsiooniga, mis muudab töökultuuri. Ajaloo suurim põlvkond, beebibuumi järelkaja, on astumas töötajaskonna hulka. Põhja-Ameerika beebibuumi 88-miljoniline järglaskond, lapsed kes 2000. aastaks on kahekümne aastased, ületavad arvukuselt oma vanemaid suurelt. Rahvastik mitte ei vanane, vaid muutub bimodaalseks. See demograafiline tsunami muudab põhjapanevalt töötajaskonda ja personalijuhtimisele esitatud väljakutseid nii ettevõttes kui ka *b-web*is.

Nimetagem neid netipõlvkonnaks, esimeseks põlvkonnaks, mis supleb bittides. Nad on esimesed, kes kasvavad üles multimeedia, multitegumtöö, katkestusjulgustavas maailmas, millel on nende vanemate omast erinev psühholoogia.[15] Teie teismeline tütar arvatavasti surfib samal ajal võrgus, kui ta meilile vastab, telefoniga räägib, televiisorit vaatab või ajakirja loeb.

Nüüd kujutage ette nende värskelt mõtlevate, energiliste, ajaloo kõige võimsama inimkapitaliga varustatud laste mõju, kui nad tööealiseks on saanud. See laine on just alguse. Netipõlvkond ehk netigeneratsioon ("N-Gen") muudab ettevõtte olemust ja rikkuse loomise viisi, sest nende kultuur muutub uueks töökultuuriks. See põlvkond on äärmiselt uudishimulik, enesekindel, vastuoluline, nutikas, keskendunud, kohanemisvõimeline, kõrge enesehinnanguga ja globaalselt orienteeritud. Need omadused, mis on kombineeritud netipõlvkonnale omase digitaalsete vahendite kasutamiskergusega, peaksid traditsioonilist juhti ja traditsioonilisi strateegialähenemisi ohustama ja proovile panema. See põlvkond tõukab olemasolevad ettevõtted ja väljakujunenud institutsioonid radikaalsetele muutustele.

Erinevalt nende vanematest arenevad selle põlvkonna noored inimesed koostöös tehes ja põlgavad mõistet "ülemus". Esimene koht, kust vastust leida, on võrk. Nad teevad uuenduste nimel tublisti tööd ja nõuavad kiireid tulemusi. Nad armastavad rasket tööd, sest töö, õppimine ja mäng langevad kokku. Nad on kujuteldamatult loovad. Suurem osa sellest põlvkonnast, rohkem kui ühegi teise puhul, soovib saada ettevõtjaks.[16]

Nutikad organisatsioonid võivad nendelt õppida. Soomes on tööle võetud tuhandeid

lapsi, et nad õpetaksid oma õpetajatele arvutite ja võrgu kasutamist. Üks Procter&Gamble'i juht viis sisse tagurpidi juhendamise programmi, kus noored inimlevõetud juhendavad P&G juhte uue meedia ja uue noortekultuuri osas. Kui P&G otsustas eraldada Reflecti kosmeetika ja nahahoolduse tooteseeria emafirmast eraldiseisvaks ettevõtteks, millel on oma *b-web* ja *dot-com*-struktuur, siis otsiti noori inimesi, kes tunnevad end võrgus nagu kodus ja on tuttavad *b-web*i mõttevilgaga. Alan Lafley, kes oli vahepeal ettevõtte president ütleb: "Me otsustasime lasta lastel seda juhtida ja see toimis."

8

MARKETING: SUHETEKAPITAL VEEBIS

*B-web*id muudavad enamikku turunduse aspekte. Kui tarbijad osalevad *b-web*is, siis suhtlevad kõik — igas suunas — ja turundajad ei saa enam kauem tarbijate arusaamu kontrollida. Tootemark ei ole enam kujutis, mis on kehtestatud trükimeedia ja ringhäälingu kaudu; see toimib suhetekapitali kriteeriumina. Tarbijad omandavad uut võimu: müüja, kes varem oli jahtija, muutub jahitavaks. Dünaamiline hinnakujundus paneb fikseeritud hinnad proovile. Hindu määravad ostjad, mitte ainult müüjad. Toodete pähemäärimise asemel peavad ettevõtted rajama suhetekapitali ulatuslike suhtlusstrateegiate kaudu.

29aastane Nicole vaatab oma interaktiivsest televiisorist filmi *The Saint* järge. Ühes stseenis sõidab tegelane Simon Templar Volvoga. Kuna Nicole kuulub Volvo demograafiasse ja vajab autot, siis kehtestab ta end turuna, klõpsab pausinuppu ja küsib: "Lahe auto. Mis auto see on?"

Simon astub autost välja ja vastab, "See on Volvo." Selle asemel, et lisada "Volvo on turvaline auto", küsib ta: "Mis sulle auto juures meeldib?"[1]

Nicole: Võimsus, muidugi.

Simon: Muidugi, kui ma elaksin Denveris nagu sina, siis tahaksin ma samuti parimat autot. Sa ilmselt soovid turbomootorit, sest elad merepinnast kõrgel.

Nicole: Kas turbomootorite jõudlus on suurematel kõrgustel parem?

Simon: Kahtlemata. Kas sooviksid osaleda Denveri Volvo-omanike arutlusgrupis, kus räägitakse turbomootorite jõudlusest sinu linnas, või soovid näha sõltumatut hindamissüsteemi, mis võrdleb Volvo võimsust teiste autodega? Või soovid kuvaril teha testsõidu animatsiooni, et me saaksime sel ajal rääkida, kui sa autot juhid? Või soovid kohe praegu ise oma autot kujundada ning me teeksime läbi mõned hinnakujunduse stsenaariumid?

Aasta hiljem on Nicole'il oma Volvo. Volvo on nüüd ta usaldusväärne liikumisvahend ja nõustaja elustiili vallas. Kuna Nicole osaleb Volvo *b-web*is, osutatakse talle mitmeid teenuseid. Volvo viib ta auto regulaarselt teenindusse ja tarkvara täiendamisse, teeb talle kindlustuse, õpetab ta teismelist õde autot juhtima, aitab tal väljasõite planeerida (kaasa arvatud marsruudid ning kogu meelelahutus- ja koolitusmoodulid ta tagaistmel istuvate laste jaoks), organiseerib telekonverentse ja helistab päästeteenistusse, kui tal avarii juhtub. Nicole maksab nende teenuste eest meelsasti.

Tere tulemast *b-web*i turundusse.

Nelja "p" pärand

Iga kommertskooli lõpetanu ja turundusjuht on õppind turunduse nelja "p-d": *product, price, place* ja *promotion* (toode, hind, koht ja reklaam). Paradigmaks oli kontroll, lihtne ja ühesuunaline: ettevõtted müüvad tarbijatele. *Meie* loome tooted ja määratleme nende omadused ja hüved; kehtestame hinnad, valime kohad, kus tooteid ja teenuseid müüa; ning reklaamime agressiivselt reklaamide, avalike suhete, otsepostituskampaaniate ja muude silmatorkavate programmide kaudu. Meie kontrollime sõnumit.

*B-web*id muudavad kõiki neid tegevusi.

Tooted: klientide teadmistest läbi imbunud

Tooted on nüüd massiliselt personaliseeritud, teenindus-intensiivsed ning klientide teadmistest ja individuaalsest maitsest läbi imbunud. Ettevõtted peavad pidevalt tooteid uuendama ning toodete kasutusaeg muutub väga lühikeseks. Kliendid osalevad nüüd toodete loomisel. *B-web*ide kaudu luuakse üheskoos tooteid ja teenuseid. Tooted muutuvad kogemusteks. Vanad, industriaalsed lähenemised toote definitsioonile ja selle müümisele ei kehti enam.

Hind: esimest korda ...

Agoraa *b-web*ide võimaldatud dünaamilised turud ja hinnakujundused esitavad tarnija määratud hinnakujundusele väljakutse. Uue hinnakujundusmehhanismi alguspäevadel me kahtleme isegi hinnakontseptsioonis, sest tarbijad saavad ligipääsu mehhanismidele, mis võimaldavad neil öelda, mida nad on millegi eest nõus maksma. Nagu John Sviokla märgib, on hind töötlemata kriteerium. See näitab ühes arvus ära kõik omadused, mida tarbija tootes võib hinnata — aja, ponnistuse, meisterlikkuse, uuenduse, moe, staatuse, harukordsuse, pikaajalise väärtuse jne.[2] Kliendid pakuvad toodete eest mitmesuguseid hindu, sõltuvalt täpsustatud tingimustest: "Kui te toote selle täna pärastlõunal mulle ära, siis maksan summa A. Kui ma saan osta sellist kogust, siis maksan summa B. Olen nõus teatavate defektidega ja maksan summa C. Kui keegi teine maksab summa D, siis mina maksan summa E." Ostjad ja müüjad vahetavad rohkem infot ning hinnakujundus muutub vabaks. Tooteid ja teenuseid "hindavad" turud, mitte ettevõtted.

Koht: *Marketspace*i ja *Marketface*i esitlemine

Iga *b-web* konkureerib kahes maailmas: füüsilises maailmas (*marketplace* — turuplats) ja digitaalses infomaailmas (*marketspace* — tururuum).[3] *B-web*id võimaldavad ettevõtetel

keskenduda tururuumile, nad loovad suurepärase veebisaidi asemel suurepärase *b-web*i ja suhetekapitali. Loevad südamed, mitte silmapaarid. Paljudes arenenud riikides müüdakse kümne aasta pärast suurem osa tooteid ja teenuseid just tururuumis.[4]
Uueks kommertstegevuse eesliiniks on *marketface* - liides turuplatsi ja tururuumi vahel. Näiteks, mõnedel agregatsioonidel on nii *online*-kohalolu kui ka füüsilised kauplused (*clicks and bricks*). Gapi kliendid saavad riideid osta võrgus; kui need ei sobi, võivad nad need kauplusesse tagastada. Või lehitseda vabal ajal veebi ja viia soovitud eseme väljapanekuaadi kauplusesse. Gap on installeerinud mõnedesse kauplustesse isegi veebinurgad, kus kliendid saavad tellimusi teha. Klientidele meeldib suurem valik ja mugavus.

Reklaam: ajastu lõpp

Reklaamimine, esitlused, tuntuse kujundamine, avalikud suhted (PR) ja enamik teisi korporatiivse suhtlemise aspekte on arhailised kontseptsioonid. Need kasutasid ühesuunalist, üks-paljudele ja üks-suurus-sobib-kõigile meediat, et edastada sõnumeid massiotule ja jõuetule kliendile.
B-web kummutab sellise ettemääramise. Klientide ning teie ja teie klientide omavahelise hõõrdumine lõpeb. Klientidel on sageli ligipääs peaaegu täiuslikule tooteinfole ning võimutasakaal kaldub nende poole. Kliendid, nüüd mitte enam välised üksused, osalevad teie ettevõtte *b-web*is mitmesuunalise, üks-ühele ning kõrgelt personaliseeritud suhtlusmeedia kaudu. Nemad kontrollivad turundusmeetmestikku, mitte teie. Nemad valivad keskkonna ja sõnumi. Edastatud sõnumite vastuvõtmise asemel nad loovad neid. Selle asemel, et saada sõnumeid tõsistelt PR asjatundjatelt, nad loovad *online*is omavahel "avaliku arvamuse". Turundajad on kontrolli kaotamas.

Suhetekapitali tõus

Kliendisuhetes sisalduv rikkus on praegu palju tähtsam kui tehastes, hoonetes ja isegi suurtel pangaarvetel sisalduv kapital. Suhted on nüüd vara. Suhetekapital akumuleerub ja annab uue aluse turundus- ja müügituludele. Selle suhetekapitali määrab ettevõtte oskus kaasata kliente, tarnijaid ja teisi partnereid vastastikku kasulikku väärtusvahetusse.[5]
Suhetekapitali kliendipoolsed aspektid põhjustavad turunduse ulatuslikku ümbermõtestamist. Esimest korda saavad ettevõtted kujundada kahesuunalisi, interaktiivseid, isiklikke suhteid kõikide klientidega väga suures ulatuses. Olgugi et sügavate suhete voorus on teoorias alati iseenesest ilmne, ei olnud see reaalsuses alati nii. Kuid nüüd võimaldab igale poole ulatuv, odav ja interaktiivne võrk ühes tohutusuurte, odavate andmebaasidega tootjatel arendada iga kliendiga tähenduslikke otsesuhteid. Müüjate ja ostjate

vahel on pidev dialoog. Kliendid ootavad teilt, et te kohandate iga oma tootevariandi vastavalt nende vajadustele ja soovidele.
Lisage sõna *suhted* digitaalse majanduse põhisõnade leksikoni. Meile öeldakse, et me arendame suhteid inimestega *online*is, veebisaitidega, ettevõtetega ja isegi selliste elutute esemetega nagu mobiiltelefonid, arvutid ja autod.[6] (Millised on teie suhted internetiga praegu?) Müügipersonal on nüüd "suhtekorraldaja." Kliendisuhete korraldamine on uus, kuum tarkvararühm.
Nagu oleme märkinud, vähendab internet tehingukulusid olulisel määral. Klient ostab raamatu *online*-raamatukauplusest (agregatsiooni *b-web*) madalate tehingukulude — näiteks otsingukulude — tõttu. Ta saab nõuda kõiki raamatuid teatud teemal või teatud autorilt. Ta võib osutada talle meeldivatele autoritele ja saada teada, milliseid autorid meeldivad teistele inimestele, kellega tal ühiseid vaateid on. Ta võib nõuda antud kategooria bestsellerite nimekirja või küsida raamatu päevast müügistaatust. Väheseid selliseid lisandväärtusega teenuseid pakuvad ka mõned naabruskonna väikepoed, kuid sellised poed on kadumas. Võrreldes saadud tuluga on kulud selleks liiga suured.
Kuid see on vaid võrrandi üks pool. Nagu joonisel 8-1 on näha, on füüsilises maailmas suhete kulud klientide ja ettevõtete vahel veelgi suuremad kui tehingukulud. Need kulud tähistavad personaalset teenindust ja suhete loomist. Kuid interaktiivses maailmas saate oma klienti tundma õppida, teda koolitada, aktiivselt informeerida ja edastada lisandväärtusega teenuseid isiklikul pinnal. Nutikas *online*-raamatukauplus saadab kliendile meiliteate, kui uus raamat sobib tema ametialase profiiliga. Suhe on vastastikune — klient loob väärtust müüjale ja teistele osalejatele, andes oma panuse arvamusena. Klient loob oma isikliku profiili (teeb suheteinvesteeringu), mis sisaldab soovitavate kinkide nimetamist. Ta kaebab millegi üle — ja saab tunni jooksul isikliku teate selle kohta, kuidas probleem lahendati. Klient ja tarnija arendavad suhet. Personaliseeritud infot ja teadmisi vahetades investeerivad mõlemad. Mida rohkem klient aega ja pingutusi investeerib, seda personaalsemaks raamatukauplus muutub. Ta arendab lojaalust selle ettevõtte suhtes — mitte ainult pakutavate teenuste tõttu, vaid pingutuse tõttu, mida oleks vaja mõne teise ettevõtte ümberkoolitamiseks tema suhtes. Selline võrgustatud suhe moodustab nii ostjale kui müüjale kapitali.

Võim inimestele?

Samaselt arvutivõimsusele liigub ka inimintelligents võrgust väljapoole — tarbijateni ja uut liiki võrgustatud tootjateni, kirjeldame seda siin raamatus. Turujõudude tasakaal nihutab kontrolli tarbijatele.
Tarbijate arusaamad ja eelistused sõltuvad üha enam sellest, mida ettevõte enda kohta räägib. Juhid, kes jätkavad ressursside eelarvestamist sõnumi sisu, liikumise ja ajastuse kontrollimiseks, peaksid end ette valmistama. Tarbijate maitsete ja käitumiste mõjutamine sõl-

tub suhetekapitali arendamisest.

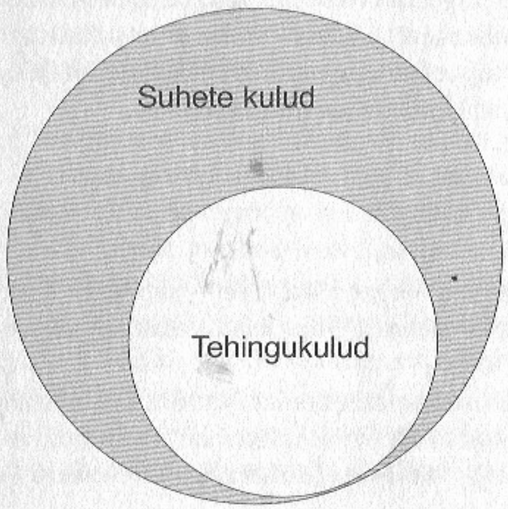
Third Voice, tasuta *plug-in* Microsofti Internet Exploreri veebibrauseri tarkvarale (moto: "Teie veeb. teie hääl."), võimaldab teil lisada elektroonilisi "kleepmärkmeid" igasse saiti. Kui mõni teine Third Voice'i kasutaja neid saite külastab, siis näeb ta väikesi punaseid kolmnurki, mis ühendavad ta teie (ja teiste) kommentaaridega.

Veebi sihtkoht ise ei ole muutunud. Third Voice'i arvutid salvestavad kasutajate kommentaarid eraldi. Nii, et saidi juhid ei saa seda takistada. Alguses kommentaatorid needsid tarkvara kui elektroonilist graffitirämpsu, eriti seetõttu, et märkused kippusid algselt olema lapsikud või ahistavad.[7] Siis lisasid programmeerijad omaduse, mis võimaldab kasutajatel moodustada privaatseid Third Voice'i huvigruppe.

Mõelge nendele võimalustele. Ametiühingute liikmed kommenteerivad tööandjate saite, et tuua välja vääri väiteid või avaldada kaebusi. Vastuoluliste toodetega ettevõtete saidid muutuvad protesti avaldamise kohtadeks. Autotootja, kes teeb kärarikast reklaami kütust õgivale sportautole, on vastakuti keskkonnakaitsegruppidega, mis külvavad ta üle kaebuste ja petitsioonidega ja kutsuvad üles tegudele.

Tarbijad relvastavad end teiste inforelvadega. Veebi "reputatsiooni korraldajad" paluvad tarbijatelt nõu selle kohta, millised tooted on head või halvad. Andmebaasid, mis sisaldavad miljoneid kommentaare teadlikelt kasutajatelt, tagavad nõuanded ostjatele, kes ostavad leivaküpsetaja või CD pleieri. Epinions.com, kõige ambitsioonikam sait, koostab andmebaasid nii detailselt, et saab pakkuda nõuandeid lähikonnas parima keemilise puhastuse või hambaarsti kohta. Interneti kasvades omandavad kõik ettevõtted, kui tahes väikesed, reputatsiooni, mis on ligipääsetav ja seega teada igaühele maailmas.

JOONIS 8-1 Suhete kulud võrrelduna tehingukuludega



Turundajad kaebavad, et traditsioonilisel ringhäälingu- ja trükimeedial puudub nüüd särtsakus. Meedia aitab luua teadlikkust, kuid ei loo suhetekapitali. Agenttehnoloogia võimaldab klientidel pääseda ligi peaaegu täiuslikule infole, nõrgendades võimsaid tootemarke. John MacDonald ja Jim Tobin on öelnud: "Uued tehnoloogiad annavad jahitavale parema kaitsevärvi — pöörates ehk olukorra täielikult enda kasuks. Jahitav muutub jahtijaks."[8]

1996. aastal küsis Citibanki endine esimees Walter Wriston: "Kes loob finantsteenuste supermarketi? Kas sellest kujuneb midagi panga sarnast? Arvan, et mitte."[9] Tema väide oli prohvetlik, kuna tänased tarkvarafirmad ja telekommunikatsiooni ettevõtted juhivad panganduse ümberkorraldamist. Pankadel on vaja koondada parimaid tooteid, vaadates kõiki kliendi finantsvajadusi, mitte müües individuaalseid tooteid eraldi.[10] Rikkuse juhtimine korraldab investeerimispanganduses revolutsiooni. Nutikad, proaktiivsed investorid muutuvad vabadeks agentideks. Tehnoloogia annab neile teabekauplemiseks konkureerivad oskused. Võim liigub pangalt investorile. Pangad ja teised finantsinstitutsioonid peavad klientide napi tähelepanu pärast konkureerima terve rea uuenduslike, personaliseeritud toodete ja teenuste osas. Nagu 6. peatükis selgitasime, kaovad vanad, omandiõiguslikul teadmisel põhinevad kasumiallikad, sest teenusetarnijad teevad jõupingutusi väärtuse lisamise uute viiside leidmise pärast.

Muusikas saavad hittsinglid — mitte nende lugude pärast tehtavate külastuste arv saidil — alguse *b-web*ides. Netipõlvkond kohtus teismeliste muusikaiidoli Britney Spearsiga kõigepealt *online*is. Filmifenomen "Blairi nõiaprojekt" sai alguse netipõlvkonna saitidelt ja jututubadest kaua enne, kui see avalikult või levis tuntuks sai.

Sellised võimumuutused mõjutavad iga tööstust. Ettenägelikud juhid hindavad võimusuhted oma ettevõtte ja klientide vahel uuesti üle ja tegutsevad uutest hinnangutest lähtudes.

Turunduse uus praktika

Kui neli "p"-d ja reklaamimise ning suhetekorralduse traditsioonilised kategooriad ei taga turunduse jaoks enam kasulikku raamistikku, siis on juhtidel vaja uusi tegevusviise ja neid on vaja kiiresti. *B-web*is suhtleb igaüks ja iga asi kahesuunaliselt, mitmesuunaliselt ja kogu aeg. Müüjad muutuvad suhtlemise interaktiivseteks korraldajateks, kelle ülesandeks on suhetekapitali koguda.

Mõelge tarbijatele kui üksikutele molekulidele, mitte kui massiturgudele, ning pilt muutub selgemaks. *B-web*id grupeerivad väärtuse loomiseks majanduslikke üksusi nii, nagu füüsikas koonduvad molekulid, et ainet moodustada. *B-web* on molekulide kogum, mida hoiavad koos majanduslikud, personaalsed, tehnoloogilised, kultuu-

rilised, demograafilised ja muud jõud. Tarbijad on *b-web*i molekulid. Turunduse uus väl
jakutse on konstrueerida need jõud, mis kliente ligi tõmbavad ja seovad.
Tootemark ei ole enam kujutis, mis on loodud üks-mitmele suhtluskanali kaudu. Samuti on
see enamat kui suhte sümbol, nagu seda on abielusõrmus. See on suhtekapitali kriteerium.
Viimase viiekümne aasta jooksul on kulutatud üle 3 triljoni dollari, et tootemarke
juurutada ja säilitada. Paljud ütlevad, et tootemark on digitaalses majanduses kindel
edu võti: ostjad otsivad usaldatud tootemarke, eriti tundmatutes küberruumi
keskkondades. Edukad *online*-ettevõtted, näiteks Amazon.com ja ETrade, loovad
tuttava tootemargi ja üleüldise kohalolu. Nad mängivad tarbija hirmul, et nad jäe
takse luuseriga üksi. *Online*-ostjad maksaksid parema meelega rohkem, et ajada äri
ettevõttega, kellest nad usuvad, et see jääb tegutsema pikaks ajaks.[11]
See arusaam on täiesti vale. Massikommunikatsioon lõi tootemargi ja jätkab seda
tegevust. Kasutades ühesuunalist levi ja trükimeediat, veenavad müüjad inimesi
katkematute õhutustega *"Just do it!"* Kui te ütlete *"Things go better with Coke!"*
piisavalt palju kordi, siis te seostate oodatavad kogemused tootemargiga. Tootemark
oli kujutis või, nagu turunduse õpetajad ütlevad, "sõna teie meeles". Tavapärane tar
kus ütles, et aeg, raha ja kvaliteetne toode suudab juurutada mis tahes tootemargi.
Kogemus Netscape'iga pööras selle mõtteviisi pea peale — see muutus koheselt
tootemargiks, levides arvutist arvutisse ja *b-web*ide loomise kaudu. Netscape'i
eelkäijat Mosaici edastati inimeselt inimesele võrgus ja kui Mosaic muutus kauban
duslikuks tarkvaraks, oli tootemargistumine kohene. Kaheksateistkümne kuu jook
sul sai Netsape endale 40 miljonit kasutajat.
Tootemarki võib ka koheselt hävitada. Suhted sadade miljonite PC kasutajatega
võimaldasid Microsoftil Netscape'i lauaarvutist välja suruda. Ka Intel sai tunda
tootemargi haavatavust raskel moel, kui võrgus levis kuuldus tagurpidise "viirusliku
turundusena", mis väitis, et Pentiumi kiibil on raskusi ujuk-omaarvutuste
tegemisel.[12] Intel pidi tootmise peatama, kandes seetõttu 470 miljoni dollari ulatu
ses kahjusid. Pentiumi tootemark aurustus ja võrgus tekkisid naljade andmebaasid
Pentiumi teemal. (Mis vahe on üheksa-aastasel lapsel ja Pentiumi kiibil? Üheksa-
aastane laps suudab teha pikki jagamistehteid.) Kuid tähelepaneliku suhete
loomisega ja vanamoodsa reklaamimisega tormas Pentiumi tootemark tagasi oma
kohale ja enamik inimesi unustas vahejuhtumi. Tootemargi imago on täna siin,
homme läinud ja järgmisel päeval jälle tagasi.
Suuremat osa tootemargile esitatavatest väljakutsetest juhib dünaamiline hinnakujun
dus. Kui te pakute Priceline'is 100 dollarit neljatärnilise hotellikoha broneerimise eest
San Franciscos, siis olete tootemargi suhtes pime. Priceline edendab tootemargi võrd
väärsuse mõtteviisi. Sama juhtub siis, kui te pakute videomaki eest 170 dollarit, täpsus
tades, et see oleks stereo, *hi-fi* ja nelja helipeaga. Samaväärsed vahendid Sonylt,
Panasonicult ja Toshibalt muutuvad kaupadeks, mille tootemargid on võrdväärsed.

tarkvara-agendid — pimedad tootemargi suhtes — õõnestavad traditsioonilist
mõtlemist veelgi. Oma tootemargi asemel usaldate te pigem oma agente. Mõnikord
nimetatakse neid *softbot*ideks, *knowbot*ideks või lihtsalt *bot*ideks, need on agendid,
mis õpivad ära teie eelistused ja stiilitunnetuse. Need väsimatud väiksed töötajad
surfivad võrgus päeval ja ööl. Nad otsivad infot, leiavad täpselt sobiva šoko-
laadiküpsise, hindavad filme, organiseerivad igapäevaselt teie personaliseeritud
ajalehte, suhtlevad, proovivad erinevat stiili teksaseid jne. Paljudes valdkondades
muutub agentide usaldamine samatähenduslikuks kogemuste usaldamisega.
Meie kolleeg Elliot Schreiber oletab, et *b-web*is on tarbijad varsti võimelised kohan-
dama üldise tootemargi oma isiklikuks tootemargiks: "Ma võiksin luua 'Schreiberi
perekonna' tootemargi, millel on omadused, mida ma ise tahan, ja ka need, mida
tahan teistele edastada."
Sellised arengud muudavad turundajate mõtteviisi — alates tootemargi kujutisest
kuni kliendisuheteni. Tootemark on tähtis, aga seda inimkapitali mõõtena, mitte
kujutisena.
On raske mõelda suhtlemisest kui millestki kahesuunalisest. Mõelge avalike suhete
funktsiooni ümberkorraldamisele. Suusõnalisel infol on alati olnud võimas jõud.
Kuid kuidas te juhite avalike suhteid maailmas, kus tarbijad saavad vabalt
üksteisega suhelda globaalselt, reaalajas, seitse päeva nädalas, 24 tundi päevas?
1999. aasta kevadel oli Lehman Brothers just oma ettevõtte aktsiad esmakordselt
emiteerinud. Kaks päeva pärast avalikku aktsiate esmaemissiooni läksid vaenulikud
aktsiakauplejad, kes maskeerisid end sõltumatute investoritena, jututubadesse, et
vastset avalikku kompaniid halvustada. Varemalt oleks Lehman Brothers sellele
vastamiseks kutsunud kinnisele kohtumisele grupi analüütikuid. Ettevõte oleks siis
jälginud sellest tulenevat meediategevust, identifitseerides igaühte, kes pakkumisest
positiivselt või negatiivselt kirjutab. Nemad kontrollisid imagot. Nüüd nihkub
rõhuasetus imago loomiselt ja ühesuunaliste sõnumite väljasaatmiselt suhete aren-
damisele. Avalike suhete asjatundjad leiavad, et peamine kapital on suhted, mida
nad oma korporatsioonile või klientidele loovad, mitte sõnumid.
Selleks, et edukas olla, peab suhetekorraldus nihkuma ettevõtte reklaamimiselt kah-
esuunaliste suhete korraldamisele. Paljud suhted on füüsiliste asemel digitaalsed,
sõlmitud indiviididega, mitte möödunud päevade massiühiskonna "avaliku ima-
goga". Arvamuskujundus hakkab üha rohkem esinema küberruumis, mitte industri-
aalajastu klubides, kaubandusorganisatsioonides või massimeedias.
See kehtib kogu suhtlemise ja turunduse kui terviku puhul. Kui Lehman Brothersil
oleks olnud oma suhtlusstrateegia, siis oleks ehk suudetud fiaskot vältida. Osana
strateegiast oleksid mõjukates veebiaruteludes osalevad suhtlemise asjatundjad
märganud saboteerijaid ja nad oleksid tegutsenud tõhusalt, et saboteerijad kahtluse
alla seada ja neid isoleerida.

Neli "p"-d on asendunud turunduse ABCDE-ga:

Igas kohas, igal ajal, igal moel asendab kohta ostude tegemine. Ettevõtted peavad kujundama integreeritud strateegiaid tururuumi jaoks ja kui sobib, ka turuplatsi ja turuliidese jaoks.

B-webis suunavad tulu tarbijad. Suhetekapital peegeldub tootemargis. Mõelge klientidele kui osale oma *b-web*ist ja tulevastele klientidele kui suhetekandidaatidele, mitte kui teie toodete turgudele.

Toimib suhtlemine, mitte reklaam. Ühesuunaline meedia, näiteks ringhääling, võib olla osa turunduse meetmetest, kuid klient otsustab, kas — ja kellega — hakata ühe-, kahe- või mitmesuunaliselt suhtlema.

Hinnakujundamine asendab fikseeritud hinna. Need päevad, mil ettevõtted ühepoolselt hindu kontrollisid, on peaaegu möödas.

Kogemus asendab toote. Kliendid maksavad kogemuse eest, mitte toote eest. Tooted peavad olema kokku köidetud intensiivistatud ja personaliseeritud teenustega. Autokogemus asendab toodet, sest sõiduvahend muutub transpordi, interaktiivse meelelahutuse, ohutuse, äritegemise ja ajaviitmise platvormiks.[1]

Uus turundus: kaheksa käsku

Kuidas te ohjate *b-web*ide võimu, et suhetekapitali luua? Kaheksa käsku toovad välja uue turunduslähenemise kriitilise tähtsusega tegevused.

1. Planeerige sihikindlalt suhtlusstrateegiat oma *b-web*i partneritega, eriti tarbijatega.

Nagu personaliga seotud suhtlemisplaanide puhul, on ärijuhtidel vaja suhtlusstrateegiat juhtida niisama tugevalt kui ärimudeli uuendamist. Alustuseks paigutage oma ressursid trüki-, raadio- ja televisioonireklaamilt ümber interaktiivsetesse sidekanalitesse. Kui te näete turgu kui alaliselt muutuvat molekulide kombinatsiooni, siis keskendute suhetekapitali kogumisele, mitte sõnumite lavastamisele. Seni pole turundajad tõeliselt interaktiivse suhtlemise osas suurt edasi liikunud. Algselt võtsid turundajad vana mudeli (ribareklaami ajalehest või ringhäälingust) ja rakendasid seda võrgus. Kuid nendel tehtavate hiireklõpsatuste arv langes kiiresti. Kui te mõtlete suhetekapitalile ja mitte silmapaaride arvule, siis näete vajadust teistmoodi turundussuhete strateegia järele.

Dell kulutab miljoneid tavalise reklaamimise peale. Kuid investeerib ka molekulaarsesse turundusse. Enam kui 35 000 klientettevõtet kasutavad Delli uuenduslikku

Premier Pages'i, ettevõtte enda majandusportaali sealses veebisaidis.

Selline rikkalik infovool aitab uutel turgudel areneda. Mitmed kliendid on palunud Delfil korraldada nende ettevõttesisene PC töö, et muutuda teenindusettevõtteks. Michael Dell rääkis meile: "Paljud kliendid ütlevad, 'Me ei taha olla PC äris. Me ei taha PCsid konfigureerida, me ei taha PCsid installeerida, me ei taha PCsid toetada ja me ei taha PCsid deinstalleerida. Teie teete seda kõike meie eest.' Meie muutume nende PC- ja serveriosakonnaks." Suhetekapital on loonud Delli jaoks uusi äritegevusi.

Seadke sisse suhetegrupp, mis vastutab suhete loomise eest. Kuna rõhuasetus nihkub ringhäälingust ja trükimeediast interaktiivsele suhtlemisele, siis peaks see grupp muutuma ettevõtte turundusosakonnaks, mis juhib löögirühmana kogu korporatiivset turundust. Selles osakonnas peaksid töötama inimesed, kes mõistavad interaktiivse meedia olemust. Sageli on nad noored inimesed — põlvkond, kes eneseteadmõistetavalt mõtleb kahesuunalisele suhtlemisele ja mitte levisõnumitele. Huvitav on märkida, et nende hulgas on palju naisi. Mehed domineerisid traditsioonilises reklaamimaailmas, trüki- ja ringhäälingumeedias, suhetes investoritega ja isegi avalikes suhetes. Uus ärimaailm rõhutab suhteid, kogukonda — kõiki iseloomustavaid jooni, milles naised väga hästi toime tulevad.

Suhtlusprofessionaalid peavad olema "küberelanikud", veebivestluse spetsialistid ja *online*-kultuuri autoriteedid. Interaktiivne maailm esitab palju uusi väljakutseid. Näiteks peavad ettevõtted olema ettevaatlikud ja välja sõeluma kõige valjemad klientide hääled, mis ei pruugi kõigi eest kõnelda, kuid mis väärivad tunnustamist.

2. Viige ressursid traditsioonilisest turundamisest toote ja teenuste uuendamisse

Võrk annab uusi võimalusi tõendada toodete ja teenuste tõelist väärtust. Tõeline väärtus on suhetekapitali eeltingimus. Mõned lugejad oleksid sellele varem vastu seisnud, paljudel uuenduslikel toodetel puudus turundusjõud, et nendest võitjad saaksid. Kas siis turundamine polegi kõikvõimas? — võivad nad küsida. Vastus on eitav. Madala väärtusega toodetel ja teenustel ei ole edu. Veelgi enam, kui kliendid ise otsustavad, millal ja kuidas nad infot vastu võtavad, muutub reklaamimine üha vähem efektiivseks turundusmeetmete elemendiks.

Näiteks, kui ostjad agregatsiooni *b-web*is — Peapodis, Streamline'is, NetGroceris või Webvanis — toidukaupu ostavad, võivad nad paluda näha kõiki antud kategooria tooteid, sorteerituna kalorsuse või toiteväärtuse kriteeriumide järgi. Kõige sagedamini kasutatud sorteerimise kriteeriumideks on hind ja seejärel rasvasisaldus. Kõige tervislikuma pähklivõi kindlaksmääramiseks kulub sekundeid; Skippy'se

massturundus on vastamisi täiesti uute takistustega ostmisotsuste vallas. Tootemargi võrdväärsus hakkab rohkem vastama tootekvaliteedile ja tooted, mille väärtust ei saa eristada, muutuvad tarbeesemeteks.
Vanas majanduses lõi tootearendus tooteid ja teenuseid ning turundus kujundas tootemargi. Paljud tooted polnud edukad. Ja head tootemargid ei põhinenud tingimata headel toodetel, kuid neil oli turundusjõudu, et kinnistada "sõna inimeste mälus".
Nüüd on piirjooned tootearenduse ja turunduse vahel ähmastunud. Tootearendus lööb üha enam turundustegevuses kaasa. Tide võib öelda, et peseb valgemast valgemaks, kui aga seda ei toimu, siis saavad tarbijad seda 30 sekundi jooksul teada. Agendid ja *softbot*id, kolmanda osapoole hindamissüsteemid ja arutlusgrupid teevad selgeks, milline pesemisvahend peseb valgemaks. Seega peab P&G oma pingutusi kahekordistama, et teha uuendusi ja omada parimat toodet.
Järgmiseks, toodetega ühendatud teenused muutuvad tootemargi kujundamisel üha olulisemaks, sest suhetekapital suunab tulusid. Nendeks võivad olla Tide'iga seotud teenused, mida edastatakse võrgu kaudu mitmesugustele kodustele infoseadmetele – kaasa arvatud pesumasin, pulbrikarp, isegi valge särk — neis kõikides on üksteisega suhtlevad kiibid. P&G muutub seebifirmast koduperenaisi aitavaks suhtefirmaks.
P&G peab siis oma tulumudeli rajama suhetekapitalile: tõelise väärtuse loomisele ja vahetamisele. P&G peab isegi paremaid tooteid ja teenuseid uuendama või looma uuendamise *b-web*e, mis võimaldavad selliste toodete esile tulemise. Suurepäraste reklaamikampaaniatega kehvad tooted kukuvad läbi. Turundajad peavad ise väärtuse loomisel kaasa lööma, sest teenused on suhetekapitali aluseks. Ja suhtlusprogrammid peavad väärtust rõhutama.

3. Ausus on parim poliitika

Avameelsus loob usalduse. Usaldus annab lojaalsuse. Lojaalsus muutub aja jooksul suhetekapitaliks, mis omakorda võimaldab uuendamist, annab tulu ja kasvu.
Usaldus on digitaalse majanduse vältimatu tingimus. Keda usaldada nii paljude infoallikate, uute toodete ja teenuste, uute tootekategooriate ja uhkeldavate liialduste juures? *B-web*ide maailmal on mõned saladused, kuid usalduse leidmine lisab kulusid. Ettevõtted ei saa enam väita, et nad meeldivad suuremale osale inimestele, et neil on vähe kaebusi või et nende suhted on kindlad, kui see ei vasta tegelikule olukorrale. Ettevõtted peavad tegutsema oma sõnade kohaselt — saavutama standardid, mis nad oma jutuga on kehtestanud. Te ei saa esitada enam rämpsu hea kauba sildi all.

Usaldusväärne käitumine on usalduse eeltingimus. Kui teie eetiline käitumine ja head äritavad on tõestatud, siis saate klientidega oma käitumisest avameelselt rääkida.
Igas *b-web*i tüübis on usalduse rajamise mehhanismid olemas. Mõnes *b-web*i tüübis on usaldus tähtsamal kohal kui teises. Agoraa rajab usalduse tururuumis autentimise ja avatuse kaudu. Igaüks teab, et usalduse kuritarvitamine lõpeb isolatsiooniga. Börsidel võib usaldust kaitsta seadusega. Agregatsioonid rajavad usalduse turvaliste tehingute kaudu, edastades tõelist väärtust ja kaitstes isiklikku privaatsust. Väärtusahelad saavutavad usalduse läbipaistva infoligipääsu kaudu. Kui "kõik on alasti", siis on pettusteks vähe võimalusi. Liitudes võimaldab ühine, eesmärgiga seotud omakasu hästi *b-web*is koos töötada. Kommertsteenuste võrgud loovad usalduse töökindluse kaudu.

4. Kasutage tähelepanu kui digitaalse majanduse kõige haruldasemat ressurssi

Kõigil on nälg tähelepanu järele. Digitaalne majandus himustab tähelepanu rohkem kui kaupu ja isegi rohkem kui raha, sest tähelepanu on muutunud tõeliselt haruldaseks. 1995. aastal selgitas Nobeli preemia laureaat Herbert Simon, et tähelepanu nappus tuleneb kolmest lihtsast tõest. Esiteks: päevas on vaid kakskümmend neli tundi. Teiseks: inimese tähelepanuvõime on piiratud. Ja kolmandaks: inimesed on infoga üle ujutatud.
Võrk on info ülekoormust mitmekordselt suurendanud. Iga ettevõte ja *b-web* vajab strateegiat, et lärmist üle kosta, et määratleda ja eristada väärtuspakkumisi ja kindlustada oma osalus inimeste arvamuses. Ilma tarbija tähelepanuta puudub teil suhetekapital.
Traditsiooniline majandus arvab, et kaupu ei ole piisavalt. Nappus sunnib tarbijat ostma rohkem, kui kaup on odav, ja vähem siis, kui see kallis on. Nappus motiveerib tootjaid tootma rohkem kaupa, kui hinnad on kõrged, ja vähem, kui hinnad on madalad. Kuid tootjate ja tarbijate huvid ristuvad, toimub tehing tasakaaluhinnaga. Tähelepanumajandus toimib erinevalt traditsioonilisest majandusest.[14] Tarbijad teevad ratsionaalseid valikuid oma hinnalise tähelepanu jaotamisel, sest tähelepanu hulk on kindla suurusega. Tootjad konkureerivad üksteisega tarbija tähelepanu pärast, pöörates tarbijatele seetõttu ise rohkem tähelepanu. Tasakaal on see punkt, kus toimub tähelepanu vahetus vastastikusel kokkuleppel.
Amazon.comi kliendina pöörate te ettevõttele endale vähest tähelepanu. Kuid ettevõte pöörab teile tähelepanu, kogudes infot teie huvide kohta või andes teile võimalusi luua väärtust, näiteks kommenteerida raamatut. Te panete nime kirja, ostate raamatu ja teid tervitatakse iga kord nimepidi, kui uuesti tagasi lähete. Sellise

osalusega inimeste arvamuses saab Amazon.com teie tähelepanu pöörata CDdele mänguasjadele ja peaaegu kõigele, mis ettevõtte ärimudeliga sobib.

5. Määrake kindlaks hinnakujundusmehhanism, mitte hind

Hind on vale. Nagu 2. peatükis väidetakse, esitavad dünaamilised turud ja hinnad fikseeritud hindadele väljakutse. Juhid peaksid mõistma, et hind on nüüd paljude muutujate funktsioon, ja et *b-web*id muudavad hindamise konteksti.
Dünaamiline hinnakujundus on valdav siis, kui suhtlemise ja suhete kulud, mis on seotud hinnaläbirääkimistega reaalajas, on madalamad kui hinna määramatuse ulatus. Piimapudeli hinna üle tingimine raiskab aega. Kuid *b-web*id teevad võimalikuks asjaolu, et mitmed supermarketid konkureerivad allahindluste osas üksteisega — vastutasuks pikaajalise suhtlemise eest eest ostjatega.
Kuna tarbijatel on rohkem infot kaupade ja teenuste tegelike kulude kohta, siis langeb nende valmisolek maksta kõrget hinnalisandit tegeliku kulu asemel. Informeerige oma tarbijat. Teie konkurentide hinnakujundus on vaid hiireklõpsu kaugusel. Edukad ettevõtted tagavad usaldusväärse info konkurentide hinnakujunduse, usalduse loomise ja suhetekapitali kohta. Progressive Company oli esimeste seas, kes seda tegi, ja tarbijad olid esialgu šokeeritud, kui said teada, et kindlustusfirma räägib välja tõelised hinnavõrdlused konkurentidega.
Täiusliku info maailmas reageerib hind nõudlusele. Olge nõudluseks valmis või looge see, ja dünaamiline hinnakujundus võimaldab teie ettevõttel rohkem tasu nõuda — aga seda vaid siis, kui olete omaks võtnud dünaamilise hinnakujunduse.
Olge valmis kollektiivseks ostmiseks. Tarbijate osalemine *b-web*is saab alandada aja, kauguse ja nõudluse kuhjumisega seotud kulusid, mis kõik on piiranud massituru hinnaläbirääkimisi. Kas te lükkaksite tagasi pakkumise *b-web*i ostjate klubilt kümne tuhande teie toote ostmiseks, kuna kasumimarginaal on normist allapoole? Või seate sisse hinnakujundusmehhanismi (ja *b-web*i kulustruktuuri), et julgustada ja võimaldada selliseid oste, haarates turuosa ja luues suhetekapitali?

6. Tagage kontekst

*B-web*is on väärtuspakkumise (näiteks väärtpaberimaakleri teenuse) sisu oluline. Kui aga tootemark on suhe ja mitte imago, siis võib kontekst (*online*-keskkond, kus väärpaberiteenust osutatakse) olla veelgi tähtsam. Tootemargi tugevus tuleneb kliendi kogemusest: kontekstist.
Mõelge selle muutuse mõju telekommunikatsioonitarnijale, kes arutleb selle üle,

kuidas toimida kliendi valdustesse paigaldatava "viimase miili" puhul. Kuna mobiilandmed tungivad esile ja kasutajad saavad ligipääsu üha paindlikumatele mobiilvahenditele, on kliendikonteksti kohal kõrgumas lahing. Kas selleks on telekommunikatsioonitarnija (AT&T), seadmete tootja (Nokia, PalmPilot), liidese projekteerija (Microsoft, Symbian) või portaal (AOL, Yahoo!)?
Kas te peate olema juhtfirma, et edukas olla? Ei, kuna iga *b-web* suudab üleval pidada vaid ühte või mõnda juhtfirmat. Loendamatud ettevõtted osalevad edukalt *b-web*ides, kus keegi teine juhib konteksti. See on siiski lõppeks riskantsem. Paljud klientidega näost-näkku suhtlevad minevikust pärit teenindusalad — telekommunikatsioon, pangandus, kindlustus, väärtpaberivahendus — muutuvad infrastruktuuritarnijateks teistele, kes omavad kliendiliidest.
Kui te olete pank, siis ei tähenda see seda, et peate hakkama tegelema toiduainete müümisega, et tagada kontekst toiduostmiseks *online*is. Te võite selle asemel tagada *online*-toidupoodidele kommertsteenuseid. Kuid te peaksite otsima võimalusi, et tagada konteksti teistele finantsteenustele. Näiteks, esindada keskset osa arve esitamisel. Kui klient maksab toidukaupade eest, peaksite teie ühenduma finantsteenuste supermarketiga, kus te panete paika konteksti erinevate väärtuspakkumiste jaoks.

7. Rakendage tarbijad mitmesse rolli

Kliendid on nüüd sageli ostjad/müüjad, tootjad/tarbijad, tööandjad/töövõtjad, strateegid/audiitorid, investorid/konkurendid — kõik teie *b-web*is. Nende rakendamine mitmes rollis loob suhetekapitali.
Kaasake kliendid väärtuspakkumise loomisse ja toodete kujundamisse. Võimaldage klientidel tooteid oma teadmiste ja maitse järgi personaliseerida — alates nende isiklikust *Wall Street Journal*i versioonist kuni neljarattaveoga, mobiilse, multimeedia "*infotainment*"-andmetöötluse ja suhtluskeskuseni, mis on teie õuel.
Kaasake nad lühi- ja pikaajaliste eesmärkide seadmisse ja kontrollimisse, olles muidugi hoolikas, et mitte ohustada tõeliselt strateegilist infot. See kaasatus ulatub kaugemale sihtgruppidest või tulevikunägemuse arutamise istungitest ja selle käigus mõjutavad kliendid üha rohkem turundusstrateegiat.
Vaadake investoreid kui osalejaid *b-web*is. Ärge edastage neile sõnumeid. Arendage suhetekapitali. Volkswagen hävitas oma aktsiad 1999. aasta lõpus tõrjudes ise investorid eemale. Selle asemel, et klientide ja investoritega avameelselt rääkida, reklaamis ettevõte tooteid traditsioonilisel viisil. Kui investorid püüdsid saada infot ettevõtte tulemuste kohta, ei suutnud investeerimissuhete ärijuhid näidata üles mingitki avameelsust. Fondide pettunud juhid hakkasid aktsiaid müüma, individuaalsed investorid järgnesid neile.[15]

8. Kaasake netipõlvkond

Enamik vaatlejaid mõtleb, et kõige olulisem demograafiline muutus, mis praegu toimub, on beebibuumerite vanemaks saamine.[16] Vale. Hoopis buumerite lapsed, suurim põlvkond eales, on saabunud. Juba sunnibki see massiivne kliendilaine tarku ettevõtteid oma turundusstrateegiaid ümber mõtestama. Nendel lastel on kulutamiseks märkimisväärne hulk raha ja nad mõjutavad suurt osa oma vanemate ostudest. Meie hinnangul kulutavad Ameerika eelteismelised ja teismelised 130 miljardit dollarit aastas ja mõjutavad rahakulutusi rohkem kui 500 miljardi dollari ulatuses. Nõudlike ja taiplike tarbijatena tunnevad need noored, et neil peaks olema suur sõnaõigus pere ostude osas, alates igapäevasest toidukaupade ostmisest kuni suuremate ostudeni, nagu arvutid, autod ja seadmed.

Nad rakendavad seda mõju teadmistega, mida nad veebist koguvad. Sageli teavad nad toote kohta rohkem, kui teavad nende vanemad.

Edukas müümine netipõlvkonnale tähendab nende unikaalsete isikuomaduste arvestamist. Netipõlvkond armastab valikuid — valik on neile nagu hapnik. Kui te soovite, et nad oleksid teile lojaalsed, siis peate neile võimaldama valikuid. Veelgi enam, nad ei nõustu karistusega vale valiku puhul. Kui neile ei meeldi uus veebisait, siis nad vajutavad lihtsalt *Back*-nuppu. Sama peaks kehtima ka toodete ja teenuste puhul. McDonald'sil on vaja välja mõelda, kuidas panna *Back*-nupp hamburgerisse.

Netipõlvkonna tarbijad naudivad toodete ja teenuste personaliseerimist ja neile meeldib enne ostmist seda proovida. Tarkvarakontseptsioon või videomängu demo on nende *online*-kultuuri lahutamatu osa. Nad on väga kriitilised oma keskkonna suhtes, sest nad on kasvanud üles maailmas, kus nad peavad infot autentima, selle usutavust tõestama ning oma vaateid *online*is esitama ja kaitsma. Nende kultuuris leiate te uue turu ja uue turudünaamika. Õppige, kuidas luua suhetekapitali, kaasates neid oma *b-web*i. Kui te õpite ära, kuidas neile müüa, siis peaks teistele müümine lihtne olema.

9

KUIDAS PUNUDA *B-WEB*I?

Koostisosadeks lahti võtmine ja taas kokkupanemine võib olla võimas kontseptsioon, kuidas seda aga ellu viia? Käesolev peatükk annab vastused. Sammhaaval näitame teile, kuidas vana väärtuspakkumist lahti võtta, kuidas kavandada ja struktureerida uut ja kuidas muuta industriaalajastu äritegevus digitaalse majanduse *b-web*iks.

Esimene samm *b-web*i strateegias on võtta osadeks väärtuspakkumus, mida lõpptarbija kogeb. Keskenduge *lõpp*tarbijale, inimesele, kes maksab arvete eest ja kelle vajadusi ja maitseid teie *b-web* peab rahuldama. Mõelge kliendi tõelistele vajadustele, millele teie tooted või teenused on suunatud, mitte ainult "asjale, mida teie (või praegused turutegijad) teevad", et äri teha. Ja püüdke vältida, et kogu teie tähelepanu ei haaraks tootmine või müügikanalid, mis täna seisavad teie ja tõelise tarbija vahel.

Nagu me 1. peatükis ütlesime, vabastab ettevõtte osadeks võtmine teid täiesti uut liiki väärtuse loomiseks. See julgustab ka täiesti uut liiki konkurente. Kui te alandate digitaalsed tehnoloogiad kirevate veebisaitide või lühiajaliste kulusäästmiste tasandile, siis pole teil tõenäoliselt edu. Alustage osadeks võtmist lõpptarbija kogemusest. Lahake see kogemus üksikosadeks, pidades silmas oma väärtuspakkumist, aga ka toodete, teenuste, ressursside, äriprotsesside ja organisatsiooniliste struktuuride võimaldamist. Minge ausalt vastu paljudele nõrkustele, mis on omased industriaalajastu mõtteviisile ja töövahenditele. Pange proovile oma teadmised, kujundage ümber komponendid, millele rajatud väärtuspakkumised lõpptarbija heaks radikaalselt muutuksid. Kujutage ette, kuidas võrgustatud, digitaalsed tehnoloogiad vabastavad osavõtjaid selleks, et lisada uut liiki väärtust teekonna igal sammul — igale komponendile. Seejärel pange uuesti loovalt kokku uus väärtuspakkumiste, kaupade ja teenuste ning ka tugiressursside, tugistruktuuride ja tugiprotsesside kogu.

Ettevõtte väärtuspakkumine erineb selle toodetest ja teenustest. Väärtus, mida klient vajab — ja mida tõhus ettevõte edastab — peab vastu, olenemata üksikasjadest. Kui reisijal on vaja saada punktist A punkti B, siis on sellel, kuidas ta sinna jõuab, suurem tähtsus, kui tegelikult sinnajõudmisel.

Selge ja täpselt määratletud väärtusruum teie strateegiliste algatuste jaoks on elutähtis. Näiteks: mingi suvaline küsitlus eraomanduses oleva isikliku transpordi kohta võib viia hoopis teistsuguste järeldusteni, kui viib küsitlus isikliku transpordi kui teenuse kohta.

Tehke kindlaks võimalused luua inim-, suhete ja strukturaalset kapitali. Kus asuvad nende kapitalide reservid teie ärimudelis? Millised on lüngad ja nõrgad kohad? Millist uut liiki digitaalset kapitali saame luua selleks, et suurendada klientide ja aktsiaomanike väärtust? Näiteks, mõelge sellele kuidas muuta inimkapitali (tarkus, mis on töötajatel olemas terves *b-web*is) strukturaalseks kapitaliks (teabehaldussüsteemid ja tarkvarasse kodeeritud äriprotsessid).
Selleks, et põhilist väärtuspakkumist kirjeldada, osadeks võtta ja uuesti kokku panna, peaksid strateegid küsima antud ärisüsteemi kohta järgmisi põhjapanevaid küsimusi: Milleks see üldse eksisteerib ja kas see peaks eksisteerimist jätkama? Kes sellest kasu saab? Millised on selle tugevused ja nõrkused kliendi seisukohalt? Kuidas oleks võimalik seda paremaks teha? Kes saab meid aidata või kes suudab seda paremaks teha ja meie tegevuse lõpetada, meid välja tõrjuda?
Oleme kindlaks määranud kuus sammu *b-web*i strateegia kujundamiseks:

1. Kirjeldage praegust väärtuspakkumist kliendi seisukohalt, see tähendab, kirjeldage, miks see süsteem eksisteerib.
2. Võtke oma süsteem osadeks. Mõelge osalejatele ja nende antud panustele, nende tugevatele ja nõrkadele külgedele. Võrrelge oma süsteemi osasid ja oskusi teiste süsteemidega.
3. Kujutage täpselt ette *b-web*i võimaldatud väärtust ajurünnakute ja muude loovate projekteerimisetehnikate abil. Otsustage, milliseks kujuneb uus väärtuspakkumine.
4. Pange osad uuesti kokku. Määrake kindlaks, mida on vaja uue väärtuspakkumuse edastamiseks, kaasa arvatud protsessid, osalejad, panused, programmid ja tehnoloogiad ning teised edufaktorid.
5. Valmistage väärtuskaart. Kujundage visuaalne kaart, mis kirjeldab väärtusvahetusi *b-web*is.
6. Tehke *b-web*i meetmestik. Otsustage, milline on teie *b-web*i tüübimääramise strateegia, mis parandab teie konkurentsieeliseid.

Esimene etapp: kirjeldage praegust väärtuspakkumist

Enne kui hakkate tulevikku ette kujutama, hinnake praegust asjade seisu., Millist väärtust antud tururuumi puhul pakutakse, edastatakse ja tarbitakse, mis õigustab ettevõtte õigust eksisteerida? Sellise hinnangu andmiseks on kasulikud kolm juhtnööri. Esiteks, keskenduge põhilisele sisule, mitte mingile väikesele, huvitavale või valitud aspektile. Kui vaatlete kirjastamist, siis kirjeldage trükise põhiväärtust lugejate jaoks, mitte trükitud lehekülge või sisukorda. Teiseks, alustades pidage silmas

lõppu, teisisõnu, seda, kuidas parandada radikaalselt väärtust, mida "tõeline" lõpptarbija teie ärisüsteemist saab. 21. sajandil ei kindlusta mitte miski muu teie püsimajäämist võitjana. Viimaseks, valmistage hinnangud kliendi-, turu- ja müügikanalite trendide kohta; tarnetrendide kohta; konkurentsi kohta; praeguste ja tulevaste toodete ja teenuste uuendamise kohta; oma tootmistegevuses kasutatava inim-, suhete- ja strukturaalse kapitali kohta; ärisündmuste (nt ühinemine) kohta; keskkonnaküsimuste ja normide kohta ning informeerige sellest protsessi kõiki etappe.
Me esitame alljärgnevad neli küsimust, et juhtida "*lõpptarbijale suunatud*" lähenemist praeguse väärtuspakkumiseni:

1. Kes on teie toodete ja teenuste lõpptarbijad, mitte arvestades vahepealseid tarbijaid, nagu näiteks varustajad ja müügikanalid? Määratlege kliendikategooriad tänases turusüsteemis ja need, kes kliente veel teenindavad, arvestamata väärtuspakkumist.
2. Milliseid toodete ja teenuste pakkumisi praegused ärisüsteemid oma klientidele tagavad?
3. Milliseid väärtuspakkumisi saate omistada nendele toote- ja teenuste pakkumistele — klientide seisukohast vaadatuna? Loetlege vaid kõige tähtsamad, mis meelde tulevad. Kui olete loetlenud need mitmedimensioonilised väärtuspakkumised, koostage täpne kõikehõlmav kokkuvõte, mis sisaldab neid kõiki. See kokkuvõte peaks keskenduma teie praegusele tegevusele — selle *raison d'?tre*'le.
4. Millised on väärtuspakkumise ning toodete ja teenuste võimaldamise peamised tugevused ja nõrkused lõpptarbija seisukohast vaadatuna?

Mõelge maaklerluse muutumisele, mille eesotsas on sellised ettevõtted nagu Charles Schwab & Co., ETrade ja TD Waterhouse Securities. Mõned oleksid võibolla kirjeldanud 1990. aastate keskpaiga täisteenust pakkuva maakleritöö sisulist väärtuspakkumist kui inimeste juhtimist nende investeeringute korraldamisel personaalsete ning informeeritud nõuannete ja aktiivse klienditeeninduse kaudu. Teoreetiliselt loob investeerimisnõustaja Merrill Lynchi või Goldman Sachsi sarnases firmas detailsed teadmised iga üksiku kliendi eesmärkidest ja eelistustest. Väärtusahela teenindusmudeli järgi integreerib nõustaja oma ettevõtte unikaalse omandiõigusliku uuringu kliendi isikliku strateegiaga, et tagada personaliseeritud teenindus, eriti müügi- või ostunõuanne kriitilisel hetkel.
Reaalsus on muidugi erinev. Kas olete kunagi maakleri teenuseid kasutanud? Kui jah, kas olite siis selle suhte ja teenusega sajaprotsendiliselt rahul? Kui ei, siis tere tulemast omasuguste hulka. Ehkki sellist pettumust põhjustavaid tegureid on palju, teenib enamus tavalisi

maaklereid oma raha pigem nende vormistatud korralduste arvu suurendamise kaudu, mitte aga kliendi huvide usaldusväärse esindamise kaudu. Paljud kliendid tunnetavad, et saadava nõustamise ja teeninduse kvaliteet ei õigusta teenustasu struktuuri. Tabel 9-1 illustreerib, kuidas täisteenust pakkuv jae-maaklerfirma oleks vastanud eeltoodud neljale küsimusele ajavahemikul 1990. aastate keskpaigast kuni selle aastakümne lõpuni.

TABEL 9-1 Traditsioonilise täisteenust pakkuva maaklerfirma hetke väärtuspakkumine

Kliendid	Toote-/teenusepakkumine	Väärtuspakkumine	Tugevad küljed	Nõrgad küljed
•Väikeinvestorid	•Isikliku maakleri kasutamine •Investeerimisstrateegia-alane nõuanne •Omandiõiguslik uuring •Ostu/müügialane nõuanne •Tehinguteenused •Portfelli/dokumentatsiooni korraldamine •Koolitusmaterjalid	•Nõustamine •Investeerimisvalikute sobitamine kliendi vajaduste ja eelistustega •Analüüsi ja uuringu kvaliteet ja praktilisus •Personaalne teenindus	•Personaliseeritud nõustamine ja tähelepanu •Käehoidmine •Uurimuse kvaliteet •Professionaalne teenindus	•Kulud •Piiratud tööaeg •Teenuse ja nõustamise ebaühtlane kvaliteet •Piiratud, sageli ennustamatu ligipääs uurimismaterjalidele •Kliendid ei kontrolli olukorda •Mõningane huvide konflikt (maakleri sissetulek sõltub tehtud tehingute hulgast)

Teine etapp: võtke süsteem koostisosadeks lahti

Koostisosadeks lahtivõtmine teeb kindlaks üksused, mis annavad oma panuse kogu väärtusloomise süsteemi. Meie kaasame mudelisse kliendid, sest nemad teevad sageli tööd, mis toetab kogu süsteemi väärtust. Kui see on kord kindlaks tehtud, saab seda tööd automatiseerida, midagi sellest kõrvaldada, teistele suunata või klientide hooleks jätta.

Kus asuvad võimalused digitaalse kapitali omandamiseks? 3. peatükis mainitud toidukaupade tööstuse hinnangul esindab kliendipoolne pingutus 13 % süsteemi koguväärtusest. Industriaalajastu toidukaupleja võib väita, et see töö on suhetekapital (ostjatele meeldib tomateid pigistada); *online*-toidukaupmehed ütlevad, et see töö on strukturaalse kapitali vanamoodne vorm (alatasustatud töö), mille *online*i mugavus muudab suhetekapitaliks, mis on kogumiseks küps.

Selle analüüsi läbiviimisel vaadake kogu väärtussüsteemi — jällegi lõpptarbija seisukohast. Väärtpaberiturul ei ole maakler väärtuse ainus allikas. Maakler tegutseb kui tõelise "sisu" väärtuse väravavaht süsteemis, mis koosneb ligipääsusust finantsturgudele, individuaalsetele väärtpaberitele ja teistele investeerimisinstrumentidele. Klient muretseb vara kasvu mitte maaklerisuhete pärast. Selle väärtuspakkumise kasulik osadeks võtmise analüüsiks, millel on muutmispotentsiaali, peab vaatama kogu pilti (joonis 9-1).

JOONIS 9-1 Väärtuspanuse andjate viis tasandit

Kliendid

Saavad ja panustavad väärtust *b-web*i.

Kontekst

Liides kliendi ja *b-web*i vahel. Juhtfirma juhib süsteemi häälestatust, väärtuse realisatsiooni ja reeglite tegemist.

Sisu

Põhiväärtus — kaubad, teenused või info, mis rahuldab kliendi vajadusi. Sisutarnijad kujundavad, loovad ja edastavad väärtust.

Kommertstegevus

Võimaldab äritegevuse voolavuse, kaasa arvatud tehingud ja finantskorraldus, turvalisus ja privaatsus, info ja teadmusjuhtimine, logistika ja kättetoimetamine ning reguleerivad teenused..

Infrastruktuur

Side ja andmetöötlus, dokumendid ja salvestused, teed, hooned, kontorid ja muu sarnane

Mõelge väärtuse panustajate viiele kategooriale, mida esimeses peatükis tutvustasime: lõpptarbijad, juhtfirmad, sisutarnijad, kommertsteenuste tarnijad ja infrastruktuuri tarnijad. Igas kategoorias on tavaliselt mitu osalejate klassi; samuti võib üksikosaleja mängida erinevaid rolle mitmetes kategooriates. Cisco on oma *b-web*is peamine juhtfirma, kuid kui KPMG ja EDS integreerivad Cisco kliendilahenduse, muutuvad nad juhtfirmadeks. Samuti võtab Cisco endale sisutarnija rolli, kui ta loob oma toodetele võrgutarkvara.

Süsteemi majanduselu sõltub sageli klientide panustest. Mõned vaatlejad tooval klienditöö välja kui läbimurdelise uuenduse, mis on omane elektroonilisele kommertstegevusele. Tegelikult, toiduainetetööstuse näitel, on kliendid oma osa andnud aegade algusest saadik. Üleminekul *b-web*idele teevad kliendid tööd mõnikord vähem, mõnikord rohkem. Peapodi ja Streamline'i sarnased veebitoidupoed vähendavad tarbija tööd. eBay's teevad kliendid peaaegu kogu töö ja kannavad suurema osa riskidest ja kuludest.

Juhtfirma on liides kliendi ja väärtust loova süsteemi vahel. Oma eelistatud positsiooni tõttu domineerib *b-web*is juhtfirma, häälestades selle liikumist, väärtuse realisatsiooni ja reeglite tegemist. Juhtfirma korraldab, kogub ja eraldab (*b-web*i partneritele) digitaalse kapitali varasid. *Online*-maailmas omandab kontekst isegi suurema tähtsuse kui varem, sest tunni või päeva jooksul saavad saiti külastada miljonid kliendid. Firmalt-firmale agregaatorid nagu MetalSite ja Chemdex saavad oma ebaproportsionaalse mõju ja tasud, tagades tööstuskontekste. Yahoo! ja Excite'i sarnased portaalid meelitavad päevas külastajaid ligi rohkem kui telekanalid, nende mõju ja majanduslik väärtus suureneb. Olenevalt *b-web*i tüübist, täidab peamine juhtfirma ühte või teist tüüpilist rolli: agoraa (oksjoni või börsisüsteemi operaator), agregatsioon (keskarvuti või portaal), väärtusahel (toote/teenuse kujundaja ja tootmisjuht), liit (reeglite ja standardite kehtestaja) ja kommertsteenuste võrk (võrguteenuste tagaja).

Sistarnijad kujundavad, loovad ja edastavad põhiväärtust — kaupu ja teenuseid, mis rahuldavad klientide vajadusi. Sisuks võib olla info (nt telesaade, *online*-trükis, isiklik haiguslugu), füüsilised kaubad (nt kartulikrõpsud ja arvutikiibid) või teenused (lennureisid, südamekirurgia, jne).

Kommertsteenuste tarnijad hõlbustavad tehinguid, vahetusi ja väärtuse ülekandmist. Nende teenuste hulka kuuluvad info- ja finantstehingute korraldamine, turvalisus ja privaatsus, info ja teadmiste korraldamine, logistika ja kättetoimetamine ning normide kehtestamine.

Infrastruktuuriteenuste hulka kuuluvad side ja andmetöötlus, dokumentatsioon, teed ja transpordisüsteemid, hooned, kontorid ja muu sarnane. Kommerts- ja infrastruktuuriteenuste hulgas on sageli kommertsteenuste võrgud (6. peatükk).

Nagu eelnevad kirjeldused näitavad, koosneb ärisüsteem tavaliselt mitmest väärtuse loomise tasandist. Koostisosadeks lahti võtmine tähendab (1) iga tasandi kõige olulisemate osalejate kindlaks tegemist; (2) kirjeldamist, mida iga osaleja süsteemile annab ja kuidas nad seda teevad; ning (3) praeguse korralduse nõrkade külgede ja parandamisvõimaluste täpsustamist.

Keerake kella tagasi ja kujutage ette, et olete strateegianõustaja Schwabis 1996. või 1997. aastal. Sel ajal tegutsesid täisteenust pakkuvad maaklerid väärtusahelatena, kombineerides lahendusi oma klientidele — väikeinvestoritele. Millist väärtust nad annavad ja millist nad vastu saavad?

TABEL 9-2 Täisteenust pakkuvate maaklerifirmade hetkeväärtuse koostisosadeks lahti võtmine

Kes?	Mida nad panustavad?	Kuidas?	Nõrgad küljed
Lõpptarbijad			
Väikeinvestorid (kui ostjad)	Investeerimiseesmärgid Nõudlus/likviidsus Tasud	Enesehinnang Uurimus Analüüs Korraldused	Võimust kõrvale tõrjutud maaklerite ja kauplejate poolt, ehkki tagab nii süsteemi likviidsuse kui ka sisu Kasvavalt informeeritud ja enesekindel, kuid võimust kõrvale jäetud
Juhtfirmad			
Täisteenust pakkuvad maaklerid	Ligipääs kauplemisturgudele Personaliseeritud isiklik nõustamine	Isiklik kontakt, enamasti telefoni teel	Õigustamatu ligipääsu monopol Kulu Huvide konflikt komisjonitasude struktuuri tõttu Teeninduse kvaliteet ebaühtlane Kaduv usaldusväärsus Piiratud tööaeg
Sisutarnijad			
Täisteenust pakkuvad maaklerid	Uurimusaruanded Nõustamine Kauplemine	Dokument Personaalne kontakt Ligipääs turule	Nõustamine ja teenindus sageli ebaadekvaatne
Meedia	Uudised Arvamused	Ajakirjandus TV Internet	Kasvav kvaliteet, ajatus, investeerimisuudiste mitmekesisus, mis harib investoreid ja suurendab sõltumatust
Väikeinvestorid (kui müüjad) Institutsionaalsed investorid Emitendid	Kaubeldavad väärtpaberid ja instrumendid	Pakkumised maaklerikanalite kaudu	Väikeinvesteerijate kontroll pole võrdväärne panusega Emitendid hiilivad maakleritest mööda, et investoritega suhelda
Turutegijad ja -kauplejad	Hinnamääramine pakkumise/nõudluse läbi	Börsiringis kauplemine Elektroonilised turud	Insaiderite tegevus enda huvides Põhjendamatud tehingukulud
Kommertsteenuste tarnijad			
Börsid	Vahetusmehhanismid	Reeglistik Vahendid	Elektroonilise kauplemise üldkättesaadavus Alternatiivsete kauplemismehhanismide (ECN) esile kerkimine Globaalsete 24x7 turgude võimalikkus
Väärtpaberikomisjon ja teised võimuorganid	Regulatsioon	Reeglid Monitooring Jõustamine	Monopoli reguleerivad mudelid kaotavad usaldusväärsust
Infrastruktuuri-tarnijad			
Börsid	Kauplemiskeskkonnad	Füüsilised börsiringid Elektrooniline kauplemine	Iganenud omandiõiguslikud piirid
Tehnoloogia-tarnijad	Info ja sideprogrammid	Arvuti-/sidesüsteemid	Ühise infrastruktuuri laiendamine kõikideni madala piirkuluga

Möödunud aegadel oli maaklerfirmadel turgudele ligipääsu monopol, mõned kliendid tegelesid isikliku investeerimisega ning paljud olid naiivsed ja kogenematud. Tol ajal oli tavaliseks väikeinvesteerija ja maakleri vaheliseks mudeliks aus vahetus. Kliendid andsid maaklerile andmed oma olukorra kohta, komisjonitasud ja investeerimiseesmärkide kogu ning said vastu personaliseeritud nõustamise ja võimaluse kaubelda.

Kuid sellel mudelil on üks põhiline puudus. Väikeinvesteerijad ei saa ega suuda veel vastu võtta väärtust, mis oleks proportsioonis nende poolt süsteemi tehtud panustega. Väikeinvesteerijad ei ole üksnes kliendid; nad toidavad süsteemi kahest suunast, andes nii finantslikviidsust (ostjatena) kui ka "kaupu" (müüdavad väärtpabereid ja infot), mis kogu süsteemi tööle panevad. Teised tegijad, näiteks institutsioonilised investorid ja avatud investeerimisfondid, võivad sama teha — ja omada suuremat võimu, tänu suurematele tehingumahtudele. Kuid väikeinvestorite (Ühendriikides on nende arvel peaaegu 40% tehingute väärtusest) kollektiivne löögijõud on kasutamata.[1] Kõnealuse süsteemi suur nõrkus seisneb selles, et väärtuse tõelised panustajad (väikeinvestorid) leiavad end oma huvides tegutsevate vahendajate (täisteenust pakkuvate maaklerid) alluvatena (tabel 9-2).

Pange sellele põhilisele puudusele juurde teised viie väärtuse panustajate kategooriate nõrkused ja siis saab selgeks, miks *online*-maaklerite edu tundus tõenäolisena:

- Väikeinvestorid muutusid informeerituks ja enesekindlaks, sest internet tagas neile ligipääsu turuinfole ja tehingutele reaalajas. Asjast huvitatud investor sai ligipääsu tööstuse strukturaalsele kapitalile, omandades teadmustöövahendeid, mis on võrreldavad professionaalsetele maakleritele kättesaadavate töövahenditega.
- Täisteenust pakkuvad maaklerid võlgnesid oma eelistatud positsiooni monopoli juhtfirmadena, kes kontrollisid ligipääsu finantsturgudele ning väärtpaberitöötuses toimunud varasematele õnnetusjuhtumitele. Nende tehingutasu ärimudel tähendas seda, et paljud maaklerid pidid valima käibe maksimeerimise ja oma klientidele portfelli tootluse kindlustamise vahel. Seega oli inimkapitali kasutamine puudulik.
- Sisutarnijatena (nõustamine ja uuringud) ei suutnud maaklerid hoida oma kvaliteedistandardeid vastavatena plahvatusliku turuga. Samal ajal tuli mängu muu meedia.
- Kommertsteenuste keskkond muutus, lülitudes ümber globaalsetele turgudele ja üha kasvavale pidevale kauplemistrendile, kakskümmend neli tundi päevas, seitse päeva nädalas. Miks peaksid investorid kauplema vaid kindlaks kujunenud tööpäeva piires? Miks mitte suvalisel ajal päeval või öösel? Miks ei või turud samuti kogu aeg "elus" olla?
- Kuna infrastruktuur läks üle kauplemissaalilt odavale ja kõikjal olevale võrgustatud andmetöötlusele, muutus vähe väärtust lisavate inimmaaklerite määratud tehingukulude maksmine mõttetuks.

Kolmas etapp: kujutage ette *b-webi* võimaldatud väärtust

Planeerijad peavad astuma oma igapäevasest mõttemallidest väljapoole, et arendada loomingulisi ja perioodiliselt uuenevat ettekujutust sellest, mida nad soovivad ja suudavad saavutada. Selleks tegevuseks on vaja koolitatud tundeid, ambitsiooni, intuitsiooni ja vaistu. Kujutage ette uuesti leiutatud, tohutult edukat ja suurt lisaväärtust andvat tulevikku, praegusest ajast kolm kuni viis aastat edasi. Jätke kõrvale ebausk ja mõelge mitmetele tulevikku suunatud küsimustele. Kuidas muutub teie väärtuspakkumine, kui klient saab endale täieliku kontrolli? Mida te sooviksite, kui oleksite klient? Milline võiks olla teie klientide maailm viie aasta pärast? Mida te suudaksite saavutada, kui ei oleks mingeid tehnoloogilisi ega organisatoorseid takistusi? Milliseid uusi ärimudeleid — väärtuse loomise, kehtestamise ja edastamise viise ning kliendi-, tarnija- ja partnerisuhete hõlbustamist — suudaksite ette kujutada? Mida suudaks teie konkurents teha? Kuidas on lood uute turule tulijatega? Mida saaksite õppida uuendajatelt teistes tööstusharudes ja muudes paikades? Milline on kõige uuem juhtimismõtteviis nendes valdkondades, mis teid ja teie kliente kõige enam mõjutavad?

Vaadake uuesti üle oma väärtuspakkumise algne variant (sarnaselt täisteenust pakkuvale maaklerile, kes "juhib kliente oma investeeringute korraldamisel isikliku, informeeritud nõustamise ja aktiivse klienditeeninduse kaudu"). Modifitseerige seda, et see peegeldaks uut visiooni. Uuesti käivitatud väärtuspakkumine peaks andma inspiratsiooni originaalse, konkureeriva *b-webi* strateegia tarbeks.

Mõelge väikeinvesteeringute maailmale, mis on alustanud koorumist. See erinevat liiki täisteenindusega maailm on tulus ja õigeaegne; üksikinvesteerija kontrollib portfellihaldusse tehtavaid sisestusi (info) ja väljundeid (korraldused).

Kõikide väärtpaberite turud on avatud ja otseselt ligipääsetavad üksikinvestoritele üle maailma, kakskümmend neli tundi päevas ja seitse päeva nädalas. Investorid saavad valida äriajamiseks ükskõik, missuguse kanali – isikliku kohtumise, *online*i, raadiokanali või telefoni. Tehnoloogia on alandanud tehingukulusid, mida finantsturu vahendajad koguvad endisest tasemest 5% allpool. Üksikinvestorid saavad turgudel osaleda otse, peaaegu ilma ajavaheta, nii et nad maksavad või saavad väärtpaberi eest hetkehinda.

B-webi võimaldatud investeerimisolukorras saavad investorid nõu mitmetest allikatest:

- Inimnõustajad, keda motiveerib pigem vara väärtus ja kasv, rohkem kui tehingute arv.
- Automaatsed hoiatused, mis vallanduvad investeerijate programmeeritud minimaalsete eelistuste puhul.
- Funktsionaalsed finantsplaneerimise töövahendid, mis ühendavad *online*-uuringu ja analüüsi (sama hea kui igasugune saadaolev täisteenust pakkuv maaklerifirma) ja tagavad hällist-hauani planeerimise.

Ühendused tarbijatega ja nende muude finantstegevustega (palga töötlemine, kinnisvara maksud jne) ajast ja kohast sõltumata (raadiokanalid, intelligentsed agendid jne).
Investorite kogukonnad, kaasa arvatud *online*-foorumid, vestlusgrupid, veebisaidid ja mängud.
Virtuaalsed nõustajad (tarkvaraagendid, kes tagavad reaalajas toimuva nõustamise, mis baseerub investori personaalsel omapäral ja portfellihaldamise mudelil).
Analüüsi- ja simulatsioonivahendid (et aidata investoritel aru saada, miks teatud kavalused võiksid või ei võiks toimida).
Kõige edukamate investeerimisvaldkondade koondatud jälgimine reaalajas — mida on kõige tipmine üks protsent täna müünud ja ostnud?

Investeerimistööstus loob suhetekapitali, kujundades oma strukturaalset kapitali nii, et see sobiks lõpptarbija vajadustega. See maailm ei ole veel saabunud, kuid selle piirjooned on hakanud ilmnema. Uuesti esitatud väärtuspakkumine selle uue maailma jaoks võiks olla Schwabi 2000. aasta lööklause: "Demüstifitseerida investeerimine ja anda üksikinvesteerijatele võimu, varustades neid vahendite, ligipääsu ja objektiivse infoga, mida nad vajavad selleks, et saada parematekstiks investoriteks."
Üks tehnika, mida me oleme kasutanud tulevikustsenaariumide koostamisel ja selle jaoks ideede kogumisel, on e-äri võimaluste tabel (joonis 9-2). Biz.comi ruut joonisel sisaldab võimalusi müüa või edastada füüsilisi tooteid ja/või teenuseid, kasutades internetti. Tabeli keskel olevad nooled suunavad tähelepanu küsimusele, kuidas saame tagada kliendile väärtust, viies oma füüsilised tooted ja/või teenused internetti?

JOONIS 9-2 *B-webi* võimaluste tabel

KONTEKST	SISU (TOOTED JA TEENUSED)	
	Olemasolev (pärandlik) sisu	**Uus e-sisu**
Digitaalne (WWW)	**Biz.com** Kuidas saame tagada väärtuse lõpptarbija jaoks, viies oma pärandtooted ja -teenused digitaalsesse keskkonda?	**Breakthrough.com** Kuidas saame kasutada digitaalseid tehnoloogiaid täielikult uute oskuste toodete ja teenuste loomiseks?
Füüsiline (pärandlik)	***Status quo*** Milliseid füüsilisi tooteid ja teenuseid me hetkel pakume?	**E-innovatsioon** Kuidas me loome kliendile väärtust, kasutades internetistatud tehnoloogiaid, et oma tooteid ja teenuseid füüsilises kontekstis uuesti määratleda?

E-innovatsiooni ruut on mõeldud kastiväliste strateegiate jaoks, mis annavad kliendile lisaväärtust füüsiliste (sageli küpsete ja personaliseeritud) pakkumiste jaoks. Teiste sõnadega nendeks strateegiateks, mille abil saame kasutada digitaalseid tehnoloogiaid oma füüsiliste toodete ja/või teenuste uuesti määratlemiseks, levitamiseks või täiendamiseks, et meie praeguses füüsilises kontekstis kliendile väärtust luua?
Breakthrough.com esindab kõige põnevamaid võimalusi: kuidas saavad internet ja teised digitaalsed tehnoloogiad meil aidata täielikult uute oskuste, toodete ja/või teenuste loomisel?
Status quo ruut ei ole teistest vähem tähtis. See seab stardijoone, kust tulevased e-äri võimalused pinnale kerkivad.
Mõned näited selgitavad seda tabelit veelgi. Schwab.com viis füüsilise maailma maaklerimudeli üle võrku (st "Biz.comi samm võimaluste tabelis). E-innovatsiooni võimaluste hulgas on sellised algatused nagu aktsianoteeringute ja -müügi edastamine traadita käsivahendite kaudu. Breakthrough.comi võimaluseks võib olla abi otsuse tegemisel, ajast ja kohast sõltumata (kohandatud, reaalaja stsenaarium ja tasuvusanalüüs).

Neljas etapp: pange osad uuesti kokku

Me oleme vana väärtuspakkumise koostisosadeks lahti võtnud selle nõrkused, kindlaks määranud ja muudetud väärtuspakkumise digitaalse majanduse tarbeks välja joonistanud. Nüüd modelleerime muudetud väärtuspakkumise jaoks uue *b-webi* mudeli.
See samm hõlmab endas väärtuspanustajate kategooriate taasrahvastamist ja ülesannete jaotamist erinevate osalejatüüpide vahel . Analüüs defineerib *b-webi* tarnijapoolse inim-, suhete- ja strukturaalse kapitali.
Minge tagasi varasema koostisosadeks lahti võtmise analüüsi juurde (teine etapp eespool) ja andke uus hinnang väärtuse panustele. Otsustage, kas igaüks neist on seotud uue väärtuspakkumusega. Kui jah, siis otsustage, kuidas väärtust oluliselt parandada, kes — nii ettevõttes kui sellest väljaspool — peaks seda edastama, ja milliste meetoditega nad seda peaksid tegema. Mõelge loominguliselt vastutuse asetamisele ühelt panustajalt teisele.
Näiteks, täisteenust pakkuva maakleri väärtuspakkumine sisaldab tavaliselt turumonitooringut ja -uurimuste tegemist. Schwab on jaganud selle ülesande mitmesse komponenti ja jaotanud need *b-webi*s kolme osaleja vahel. Valik sisutarnijaid, nagu Big Charts, Quote.com ja First Boston, tagavad turuandmed, uurimuse ja analüüsi. Lõpptarbijad määravad kindlaks ja jälgivad asjasse puutuvat infot ja sünteesivad

vastavad järeldused. Schwab ise koondab ja töötleb selle sisu hõlpsasti kasutatavaks *online*-paketiks. Erinevalt paljudest ettevõtte *online*-konkurentidest garanteerib Schwab ka nõustajad, kes nõudmise korral aitavad kliendil otsustada, milline info vastab nende vajadustele kõige paremini.

Veel üheks ülesandeks on määrata kindlaks uued väärtuspanused, mis suurendavad kliendi kogemust ja/või äritegevuse resultatiivsust. Määrake nende panuste tegemine ülesandeks olemasolevatele (või tulevastele) *b-web*is osalejatele. Schwabi "*live*" telefoniinvesteerimisfoorumid lasevad klientidel suhelda otse tööstuse ekspertidega.

Oodake ja toetage polümeditasiooni (vt 3. peatükk). Schwab kasutab Excite'i ja iVillage'i sarnaseid portaale, et juhtida liiklus oma veebisaidile. Lisaks, ettevõtte AdvisorSource programm ulatub klientideni umbes viie tuhande sõltumatu investeerimisnõustaja kaudu.

Mõelge sellele, kuidas üldkättesaadav, programmiderikas, veebi võimaldatud, internetistatud infrasturktuur hakkab toetama reaalajas toimivaid, integreeritud *b-web*i suhteid ja tehinguid, millele kliendid koheselt reageerivad. Mõelge sellele, et tehnoloogiline uuendamine soosib paremaks muutmise loovaid võimalusi.

Mõelge juhtfirmale kui teenuse või tootestrateegiale keskendumisele, suhetekorraldamisele ja *b-web*i juhtimisele, "sisu" tegeliku loomise asemel. Määrake "sisule" suunatud väärtuse loomise funktsioonid juhtfirmale, kui see on konkurentsieelise või rentaabluse suhtes mõttekas. Lisaks sisu organiseerimisele mitmest välisallikast (nt Dow Jones) pakub Schwab uutele investoritele omaenda *online*-koolitust. Teised *b-web*is osalejad – kaasa arvatud kliendid — annavad omalt poolt samuti sisu. Seal, kus juhtfirma edastab sisu, tekitab see sageli konkurentsi teiste sisutarnijatega. Schwab pakub klientidele oma avatud investeerimisfondi osakuid, kuid tagab võrdse ligipääsu ka kõikidele konkurentidele.

Määrake kindlaks ja kaasake erinevaid, oma ala parimaid osalejaid, et edastada teisi *b-web*i väärtuselemente. Schwab on arendanud partnerlust juhtivate info-, toote- ja teenusetarnijatega, aga ka kogukonna esinimedega, nagu AOL, Excite ja iVillage, ja saidikujundaja Razorfish'iga.

Tunnustage ja tasustage nende antud panuse eest rikkalikult kõiki osalejaid, kaasa arvatud kliendid. Selles osas eriti hoolas Schwab hellitab oma partnereid suure tähelepanuga. "Ma olen närviline iga tehingu puhul, kui üks meie partneritest ei tundu teenivat piisavalt raha," ütleb Schwabi peastrateeg Dan Leeman.

Pidage meeles, et osalejad teevad nii koostööd kui ka konkureerivad *b-web*is, mis iseenesest on konkureeriv tururuum. Schwabi OneSource avaliku investeerimisfondi turuplatsil teevad ettevõtted koostööd, et saidile kliente juurde meelitada, ning samal ajal konkureerivad ägedalt klientidega tehtava äri pärast.

Oodake avalikkuse ja valitsuse reageerimist teie uuendustele ja mõelge sellele,

kuidas nende toetust viimaseni ära kasutada. Schwab ja teised *online*-maaklerid juhtisid edukat avalike suhete kampaaniat "andke oma maaklerile kinga", kuhu kaasati sõnumeid riskide kainest miinimumini viimisest ja pensionisäästude kaitsmisest.

Tabel 9-3 on meie kirjeldus Schwabist kui *b-web*ist. Pange tähele muutusi partnerite ja rollide osas, võrreldes hetkeolukorra analüüsiga tabelis 9-2.

Viies etapp: valmistage väärtuskaart

Väärtuskaart on graafiline kirjeldus sellest, kuidas *b-web* toimib või hakkab tulevikus toimima (see tehnika põhineb meie kaastöötaja Verna Allee tööl).[2] Me määrame kindlaks osalejate põhilised klassid, kaasa arvatud strateegilised partnerid, tarnijad ja kliendid. Kaardistamisel me vaatleme *b-web*e kompleksse süsteemidena, kus osalejad vahetavad kolme liiki, kvalitatiivselt erinevat, kuid siiski olulist väärtust:

1. Materiaalsed hüved: kaubad, teenused ja raha, kaasa arvatud otsesed vahetused tasutud teenuste eest; kaupade, teenuste, lepingute ja arvete kättetoimetamine; tellimuste, ettepanekute, kinnituste ja maksenõuete vastuvõtmine. Suhtuge teadmistesse kui materiaalsesse kaupa, kui need on osa tootest või kliendile osutatavast teenusest.
2. Teadmised: strateegiline info, planeerimine, protsess ja tehnilised teadmised, mis on seotud väärtusloome protsessiga.
3. Mittemateriaalsed hüved; muu väärtus ja hüved nagu tootemark, kogukond, kliendi lojaalsus ja imago tugevdamine.

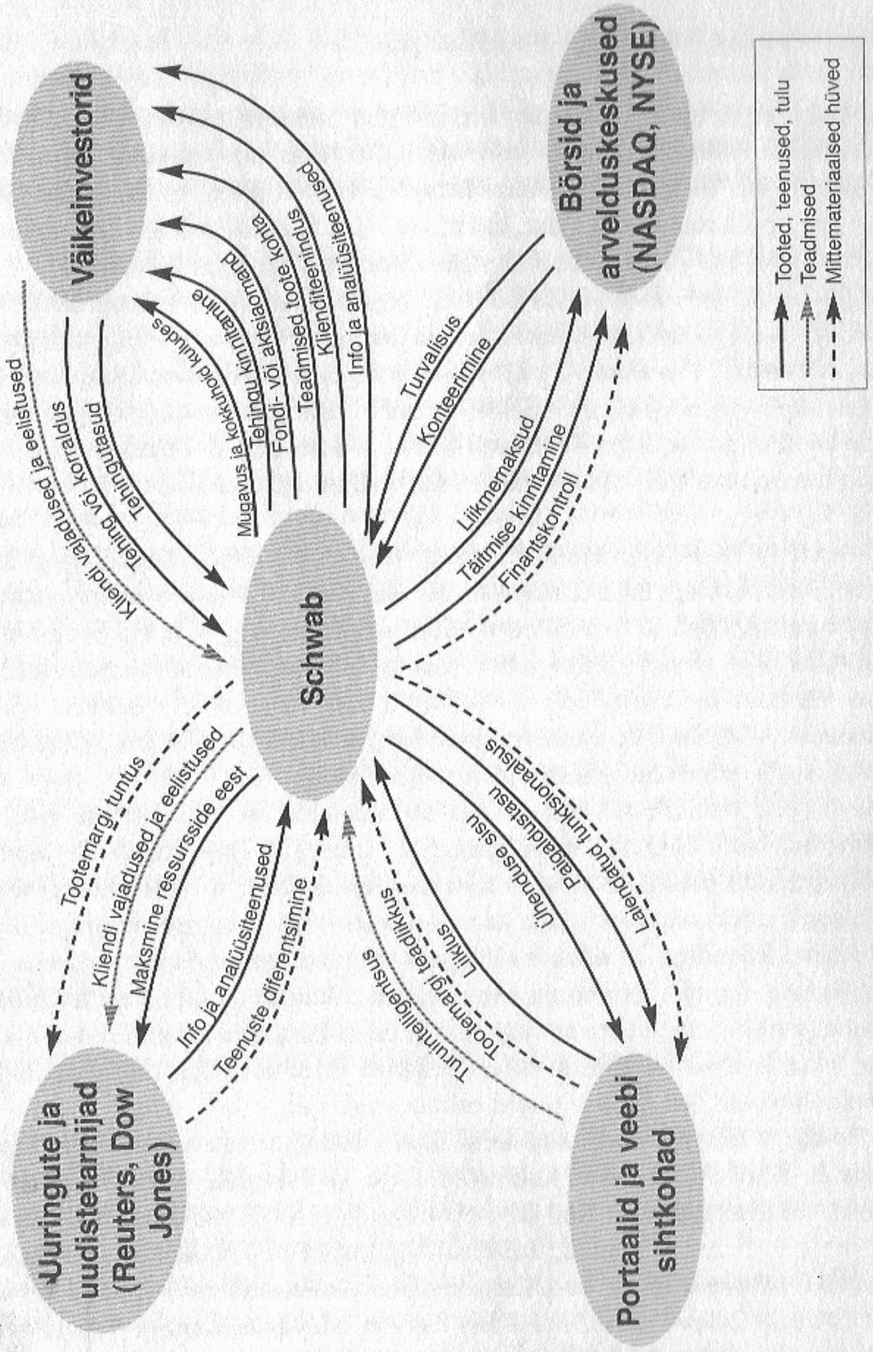
Selleks, et ette kujutada uut väärtusloome süsteemi, pange kokku väärtuskaart. Kaasake sinna kõik osalejate põhilised klassid ja kõige olulisemad väärtusvahetused nende seas. Schwabi väärtuskaart (joonis 9-3) kirjeldab ettevõtte võtmesuhteid ja peamisi väärtusvahetusi.

TABEL 9-3 Schwabi *b-web*ina kokku panemine

Kes?	Mida nad panustavad?	Kuidas?	Edu võtmetegurid
Lõpptarbijad			
Väikeinvestorid (kui ostjad)	Investeerimiseesmärgid Uurimus Aktiivne portfellihaldus Nõudlus/likviidsus Maksud	Enesehinnang *Online*-uurimus *Online*-portfellihaldus ja analüüsivahendid Korraldused	Usaldus Turualane kirjaoskus Tehnoloogiline kirjaoskus ja ligipääs tehnoloogiale Vahedus, riskitaluvus

Tabeli9-3 järg.

Kes?	Mida nad panustavad?	Kuidas?	Edu võtmetegurid
Juhtfirmad			
Schwab	Kasutajaliides, integreeritud keskkond Sisu valik ja korraldamine Ligipääs kauplemisele Portfellihaldus reaalajas	*Online*-keskkond Isiklik kontakt (telefon/kontor)	Veatu, loogiline, kergeltkasutatav liides Süsteemi usaldatavus Võime partnerluseks Soov jagada tasusid Töövahendite ja uurimuste kvaliteet
Investeerimisnõustajad	Ligipääs kauplemisele seotuna nõustamisega	Schwabi ressursid ja müügikanalid	Maksmine kogu teenuse ja tulemuste eest, mitte tehingute eest Spetsiaalteenused nõustajatele
Portaalid ja teised veebi sihtpunktid	Alternatiivsed ligipääsud ja kanalid	Schwabi info ja kataloogid	Kliendile kohandatud liides ja sisu
Sisutarnijad			
Kolmandate osapoolte andme- ja uuringufirmad	Uurimus ja analüüs	Elektroonika Dokumendid Isiklik kontakt	Ajatus Sügavus, kvaliteet, kvantiteet Kasutuskergus
Meedia	Uudised ja arvamused	Reaalajas toimiv võrk Press TV	Selektsioon Tootemark Kvaliteet
Investeerimisnõustajad (Schwab, kolmandad osapooled)	Isiklik nõustamine	Võrgutelefon/-video Telefon Isiklik	Objektiivne Aktiivne Kohandatud vastavalt kliendi eesmärkidele, huvidele, eelistustele Ühilduv
Teised investeerijad	Jagatud väljavaated Nõustamine Kogukond	*Online*-foorumid Huvigruppide kohtumised	Isereguleeruv dialoog Jaotatus huvide järgi Kvaliteedifoorumid Korraldamine ja monitooring
Portfelli-instrumentide arendajad, Schwab	Portfelli omahaldamine	Integreeritud Schwabi saiti	Veatu integratsioon Ühilduvus arvutiprogrammidega Kvaliteet/funktsionaalsus
Väikeinvestorid (kui müüjad) Institutsionaalsed investorid Emitendid	Kaubeldavad väärtpaberid, avatud investeerimisfondi osakud ja muud instrumendid	Pakkumised *online*- ja maakleri müügikanalite kaudu	Pakkumiste lai valik (avaliku investeerimisfondi osakud, IPOd, eripakkumised) Tehingu sulgemise ajatus
Turutegijad ja kauplejad	Hinnamääramine pakkumise/nõudluse kaudu	Börsiringis kauplemine Elektroonilised turud	Vähem insaider-tehinguid
Kommertsteenuste tarnijad			
Börsid	Vahetusmehhanismid	Eeskirjad Vahendid	Pikendatud kauplemisajad Kiirem ja otsesem ligipääs väikeklientidele
Väärtpaberikomisjon ja teised võimuesindajad	Reguleerimine	Monitooring Jõustamine Eeskirjad	Jätkuv, rahulik deregulatsioon Kaitsemeetmed individuaalsetele investoritele
Infrastruktuuri tarnijad			
Börsitegijad	Kauplemiskeskkonnad	Täiselektrooniline kauplemine	Internetistatud töö peamiste ja paralleelselt tegutsevate börside vahel
Tehnoloogia tarnijad	Info- ja sideprogrammid	Interneti/veebirakenduste infrastruktuur	Hinna ja toote jõudlus Kõikjale ulatuvus Uued leviseadmed



Joonis 9-3 Shwabi väärtuskaart

Kuues etapp: leidke õige *b-webi* koostis

Digitaalsel turuplatsil kasutavad ettevõtted konkureerimisel ärimudeleid kui relvi. Ärimudeli intellektuaalne teravus võib olla otsustavaks teguriks edukuse määramisel. NetNoiri president David Ellington ütleb, et tema ettevõtte ärimudel on viis korda muutunud ajast, mil ta selle 1995. aastal asutas: "Iga mudel oli täiesti sobiv omal ajal ja sobimatu järgmise konkureerimisraundi jaoks."
Igal ettevõttel on oma peamine töö korraldamise põhimõte, mis vastab ühele *b-webi* tüüpidest: agoraa, agregatsioon, väärtusahel, liit ja kommertsteenuste võrk. Igal tüübil on omakorda alajaotused, mis annavad palju täpsema ärimudeli definitsiooni: agoraa eBay on tarnijapoolne oksjon, kusjuures NASDAQ on börs. Lisaks töö korraldamise peamisele põhimõttele kaasab teatavat tüüpi *b-web* oma struktuuri teiste tüüpide omadusi. eBay *online*-foorumid lisavad oma väärtuspakkumisele liidu arutluskogukonna mõõtme.

B-webi struktuuri kujundamisel pidage meeles seda, kuidas iga tüüp ja alaliik võiks toimida loomingulises paketis, mis suurendab kliendi jaoks väärtust, tagab konkurentsieelise ja konkurentsi diferentsimise ning vähendab kõikide osalejate kulutusi. Kas uus äri tõesti loob väärtust sarnaselt liidule või väärtusahelale? Või kas see jaotab väärtust pigem sarnaselt agregatsioonile, agoraale või kommertsteenuste võrgule? See vastus mõjutab sügavuti töö tehnilist lahendust, konkurentsipositsiooni, pädevuse mõistet ja kasumiallikaid.
Nagu juba öeldud, täisteenust pakkuv maakler on väärtusahela osa, mis tagab kliendiga suhtlemisele, turujälgimisele, uuringute tegemisele ja analüüsimisele keskendunud protsessi. Kasutades mitmeid allikaid, nii ettevõttesiseseid kui kaasväliseid, tuleb nõustaja välja just õige ostu- või müügisoovitusega õigel hetkel vestluses kliendiga. Et edukas olla, peab maakler suurepäraselt valdama läheduse ja lähisuhete loomist kliendiga ning teadma, kuidas kombineerida infoallikaid, et jõuda järeldustele ja teha soovitusi, mis on kohandatud kliendi huvide ja eelistustega. Maaklerifirmade ees on raske ülesanne meelitada ligi, motiveerida ja säilitada professionaale, kes tõeliselt neid oskusi valdavad.
Schwab ja teised *online*-maaklerid läksid väärtusahela mudelilt üle agregatsiooni omale. Schwabi kliendid kulutavad aega ja energiat, et määrata kindlaks oma investeerimiseesmärke. Nad jälgivad turgu ja juhendavad uurimusi. Oma võrgukülje abistab Schwab kliente, koondades ja edastades hetkeinfot, uudiseid ja turuanalüüsi. Selline infosisu koondamine on revolutsiooniline ärimudeli uuendus maaklerifirmade jaoks — isegi (ja eriti) teenust odavama hinnaga vahendava maakleri jaoks nagu Schwab. Ettevõtte reklaamiosakond kasutab seda ressurssi agaralt, otsides võimalusi investorite enesekindluse suurendamiseks ja tavalistest maakleritest tuleneva sõltuvustunde vähendamiseks.

(Võib väita, et Schwab koondab ligipääsu väärtpaberite nimestikule, millesse investorid investeerivad. Tegelikult koondavad väärtpaberibörsid väärtpabereid ise. Ajal, mil Schwab teenuseid odavama hinnaga vahendas, oli see esimene investeerimisfirma, mis koondas algul sadu, seejärel tuhandeid avalike investeerimisfondide osakuid tosinatelt erinevatelt emitentidelt — võttes omaks Amazon-tüüpi strateegia kaua aega enne veebi olemasolu.)
Hoolimata tohutust edust turul, tegi Schwab 1999. aasta alguses järelduse, et agregatsioonimudelist — olenemata sellest, kui tahes hästi teostatud — ei piisanud enam. Oma jaemüügiharude ja telefoni kaudu oli Schwab alati pakkunud suurklientidele ja teistele soovijatele mõningast isiklikku teenust. Nüüd oli ettevõttel vaja laiendada isikliku teenindamise kõrgemat kvaliteeti palju suuremale osale klientidest. Lisades oma *b-webi*le väärtusahela mõõtme, alustas Schwab muutumist, et saada maailma esimeseks, täisteenust pakkuvaks internetimaakleriks.
E*Trade, teerajaja *online*is odavama hinnaga teenuste vahendamise vallas, võttis omaks hoopis teistmoodi strateegia. Selle asemel, et muutuda elektrooniliseks, täisteenust pakkuvaks maakleriks, laiendas ettevõte oma agregatsionimudelit ja muutus turukeskseks finantsteenuste portaaliks, millel on erinevaid pakkumisi, kaasa arvatud aktsiatega kauplemine, *online*-kogukonna vahendid ja kaubakeskus. E*Trade lisas oma *b-webi* struktuuri klientide arutlus- ja abikogukonna (liidu).
End maailma e-treididest kõrgemale asetades keskendus Schwab oma üleminekustrateegia ärimudelile. Samal ajal tegi ettevõte koostööd massturustuse portaali Excite'iga, Schwabi finantssisu edastava üldotstarbelise agregatsiooniga. Schwab soovis saada kasu E*Trade'i - sarnase protaali strateegiast ning samal ajal luua professionaalset ja elektroonilistnõustamist oma *online*-pakkumise tarbeks — see on unikaalne hübriid agregatsioonist ja väärtusahelast.

Peamised sõnumid

B-webi punumise strateegiad võib kokku võtta järgmiste punktidega:

Alustage oma peamise väärtuspakkumise koostisosadeks lahti võtmise ja selle uuesti kokkupanemisega kliendi vaatepunktist ja laske end juhatada oma põhilistel korporatiivsetel väärtustel. Millised on industriaalajastu inimkapitali kasutamise, suhete ja strukturaalse kapitali nõrgad kohad?

Võtke oma pakkumine osadeks kolmes peamises etapis: (1) määrake kindlaks kõige tähtsamad panustajad igal viiel *b-webi* osalejate tasandil (kliendid, kontekst, sisu, kommertsteenused ja infrastruktuur); (2) kirjeldage, mida iga osaleja annab süsteemile ja kuidas ta seda teeb; (3) määrake täpselt uuendamise nõrgad kohad ja võimalused antud korralduse juures.

Vastake nendele küsimustele: Kuidas väärtuspakkumus muutuks, kui kliendid oleksid kesksel kohal ja omaksid täiskontrolli? Milliseid "võimatuid" asju te saaksite teha, kui tehnoloogia võimaldatud oskused oleksid piiramatud ja muutumiseks puuduksid igasugused organisatsioonilised takistused? Milliseid uusi ärimudeleid — väärtuse loomise, defineerimise ja edastamise mooduseid ning klientide, tarnijate ja partneritega suhete hõlbustamise viise — te suudaksite ette kujutada?

Määratlege, kuidas juhtfirma hakkab juhtima ja väärtust lisama, muutes reegleid, häälestades *b-web*i tegevust ja aidates kaasa digitaalse kapitali kogumisele.

Kujundage oma *b-web*i loominguliselt, kasutades väärtuspanustajate viit kategooriat, väärtuskaarte ja *b-web*i struktuuri.

10

DIGITAALSE KAPITALI SAAGI KORISTAMINE

Juhid peavad vastama mõnedele pakilistele küsimustele, enne kui nad saavad istutada *b-web*i innovatsiooni ja koristada sellelt digitaalse kapitali hüvede saaki.

Millises äris te peaksite tegev olema? Arutame ülevaatlikult autotööstuse uut, riskirohket töökorda, kus nüüd keskendutakse digitaalsele kliendiväärtusele.

Mis on moes ja mis mitte? Kes on tegija ja kes mitte? Kuidas te otsustate, kas peate mingit oskust õppima, omandama või sisse ostma? Kasutades Cisco tegevdirektori John Chambersi uurimust ja kogemust, visandame teedekaardi, mis viib järgmisele platoole sellel lõputul reisil.

Kuidas te kaitsete ärimudeli uuendamise strukturaalset kapitali ja oma võimet uuendada? Kas ärimudelite patenteerimisel on mõtet? Keskendudes Walker Digitalile, Priceline'i leiutanud ärimodelleerimise laboratooriumile, arutame selle olulise küsimuse poolt- ja vastuargumente ning esitame oma seisukoha.

Kas peaksite käivitama *dot-com*i või neisse investeerima, või on Wall Street internetiettevõtteid kõvasti üle hinnanud — ja üle väärtustanud? Jällegi esitame oma nägemuse, kasutades osaliselt oma kogemust.

KESKENDUGE VÄÄRTUSELE

Pärast kahtekümmend aastat informatsiooni kiirtee kõrval logelemist haaras USA autotööstus viimaks roolist kõvasti kinni, tegi mõned rasked valikud ja vajutas gaasi. Otsustamise päev oli 2. november 1999, kui nii Ford kui ka General Motors teatasid oma plaanidest luua väärtusahela *b-web*. AutoXchange (Fordi sõltumatu ühisettevõtmine Oracle'iga), mis pakuks tarneahela teenuseid kõikidele tulijatele, ka Fordi konkurentidele. Oracle ütles, et nad võivad mõne aja pärast AutoXchange aktsiad avalikult müüki panna. GM teatas plaanidest töötada koos Ariba konkurendi CommerceOne'iga, et käivitada MarketSite'i nimeline ettevõtmine. Erinevalt Fordist kavatses GM enda ja oma tarnijate jaoks piirata MarketSite'i kasutust. 2000. aasta jaanuaris tulid Ford ja GM Detroidi autonäitusel jälle välja üllatusega.

Mõlemad teatasid plaanidest hakata pakkuma autosiseseid internetiteenuseid. Ford teatas ulatuslikust partnerlusest registriga Yahoo!, General Motors AOLiga.
Kuidas hakkavad need digitaalsed väärtusahelad klientidele kasu tooma? Oodake täiesti uusi lõpptarbija väärtuspakkumuse liike. Kaaluge Fordi teisi ettevõtmisi:

Tegevdirektor Jaques Nasser ütles, et tema eesmärgiks on muuta Ford "transpordilahenduste tarnijaks sõiduvahendi kogu eluea jooksul".
Ettevõte omandas Kwik-Fiti, Euroopa kahe tuhande keskusega teenindusketi.
Ford hakkab tegema koostööd CD Radioga, et tuua Fordi klientideni aboneeritud digitaalne satelliitraadio ja kommertsivaba muusika.
Ford algatas lepingud Priceline'i, Microsoft CarPoint'i ja Yahoo!ga, rõhutades selgesõnaliselt, et veebivahendajad on autoostjate jaoks esimesed (ja potentsiaalselt kõige tähtsamad) kontaktiloojad.

Sarnaselt GM partnerluslepingule alandas CommerceOne British Telecomi tarnehela kulusid 10% võrra. Kui GM suudab võrdväärse tulemuse saavutada, siis vähendab ettevõte kulusid 8 miljardi dollari võrra (suurus, mis võrdub selle kasumiga). Ettevõte moodustas uue ärigrupi e-GM, käskis luua autodele ja nendega seonduvatele teenustele uue rakendusteklassi ning muuta traditsioonilised autotööstuse toimingud globaalseks e-äri ettevõtteks. Mark Hogan, e-GM Grupi asepresident, ütles meile: "Kolme aastaga saab e-GMist GM!"
See on autotööstuse jaoks revolutsiooniline. Ostjad määravad kindlaks unikaalse auto konfiguratsiooni (rohkem personaliseeritud, kui see praegu võimalik on) ja saavad tellimuse järgi ehitatud auto kätte kahe või kolme päeva jooksul. Selle asemel, et automüüjatega hinna üle kaubelda, teevad kliendid tehasehinnale kindlaks määratud, teadaoleva lisamakse või ostavad lihtsalt otse tootjalt. Auto muutub mobiilseks info- ja meelelahutussüsteemiks, millel on automaatne monitooringdiagnostika ja turvalisus. Ja edasi, kes teab, mis võib juhtuda, kui visiooniloojad toovad esile selliseid stsenaariume nagu saastevabad (tänu kütuseelemendi kasutuselevõtule), isejuhtivad sõiduvahendid, mis on reisijate ja töölesõitjate jaoks saadaval vastavalt vajadusele.
Tulevik võib olla põnev, kuid see on samas ka ebaselge. Üks asi on kindel, praegu on uue radikaalse kliendiväärtuse uuendamise ajastu esimesed päevad. Need muudatused on selgelt ohuks paljudele kinnistunud tööstussuhetele — müüjatega, töötajatega, ametiühingutega, tarnijatega ja nendega seonduvate tegevusaladega, näiteks kindlustusega. GM ja Ford ei pruugi veel soovida seda tunnistada, kuid nad on kindlalt ära tundnud, et nad on eelseisvatel aastatel vastakuti piinarikaste juhtimistestidega. Miks investeerivad maailma fordid ja generalmotorsid miljardeid *b-web*idesse? Sest *b-web*i võimaldatud digitaalse kapitali moodustamine on ainus viis

omandada väledust ja uuendusmeelsust, mida on vaja selleks, et digitaalses majanduses kliendile konkurentsivõimeliselt väärtust edastada.

Määratlege ettevõtte piirid uuesti

Nagu esimeses peatükis ütlesime, *outsourcing* on surnud. Mitte sellepärast, et ettevõtted lähevad tagasi industriaalajastu vertikaalse integratsiooni juurde, otse vastupidi. Strateegid ei näe integreeritud korporatsiooni enam kui väärtusloome elementide jaotamise alguspunkti. Nad alustavad hoopis kliendi vääruspakkumisega, võtavad selle osadeks (9. peatükk) ja koondavad siis *b-web*is edastamiseks uue väärtuse. Juhtfirma, näiteks tööstusettevõtja James Richardson (1. peatükk), lihtsalt koordineerib tarnijatevahelisi suhteid. Ta ei pea midagi sisse ostma, sest tema ettevõttes ei ole midagi.
B-web korraldab partnerluses revolutsiooni. Alustatakse visiooniga, et ettevõte, nagu internet ise, on Lego-sarnane avatud platvorm. *B-web*is osalejad tagavad väärtuslisamise oskused, mida ühendatakse võrku vastavalt vajadusele.
Kui organisatsiooni membraan on nii poorne — ja kui tehingud on likviidsed ning peaaegu hõõrdevabad —, kuidas te siis otsustate, millised ressursid peaksid ettevõttel endal olema ja mida peaks väljast sisse tooma? Meie kogemus *b-web*idega ütleb, et kõik ei ole nii selgusetu. Juhid *saavad* teha ratsionaalseid ja mõttekaid otsuseid partnerluse ja omandamise kohta.
Ettevõttel on võimalus valida nelja mehhanismi vahel, et saada ligipääs oskustele, mis mõjutavad digitaalse kapitali kogumist:1

Minge välja *avatud turule* ja kasutage agoraa või agregatsiooni mehhanisme, et leida parim saadaolev kulunäitajate pakett ilma, et peaks tingimata otsima võimalusi digitaalse kapitali kuhjamiseks pika aja jooksul.
Arendage suhete- ja strukturaalset kapitali *partnerluse* kaudu, näiteks lepingute, strateegiliste investeeringute ja ühistegevuse kaudu: lühi- ja pikaajalised plaanid väärtuse loomiseks.
Looge oskusi ettevõttesiseselt palkamise, koolitamise ja kapitali investeerimise kaudu, see on inimkapitali akumuleerimise strateegia.
Omandage oskusi mõne ettevõtte ostmisega ühes selle inim-, strukturaalse ja võib-olla isegi suhetekapitalivaraga.

Esimeses peatükis esitasime Coase'i seaduse: *Ettevõte laieneb seni, kui ühe lisatehingu tegemise kulud ettevõttesiseselt võrdsustuvad selle sama tehingu tegemise*

kuludega avatud turul. Teisisõnu, minge sinna, kus kulud on kõige väiksemad. Kui turul saab sõlmida parema tehingu, kui teie oma ettevõte pakkuda suudab, siis tehke see tehing turul. Kuna tehingukulud lähenevad nullile, tekib küsimus, milliseid muid kulusid peaksid juhid meeles pidama, kui nad otsustavad, kas teha tehing ettevõttes või väljaspool seda?

Majandusteooria selles küsimuses algab oportunismikuludega, mis kipuvad esile kerkima siis, kui üks vahetuse osapool (keda me nimetame "spetsialistiks") saab endale võime teist ("subjekti") ära kasutada. Spetsialist saab stiimuli tegutseda oportunistlikult, kui subjekt teeb — sageli heatahtlikult — suure investeeringu, mis sõltub spetsialisti teenustest juhtida olulist tehingut väga spetsiifilisel moel (st tehinguspetsiifilise investeeringuga). Nagu Carl Shapiro ja Hal Varian ütleksid, "sulustab" spetsialist subjekti.

Näiteks Amazon.com (subjekt) sidus oma kaubavaruta *online*-raamatukaupluse alustusplaanid Ingram Book Groupiga (spetsialistiga), kes on Ühendriikides suurim turustaja. 1998. aasta jaanuaris tegi Ingram oportunistliku sammu, kui nõustus sellega, et Barnes & Noble ostab ta ära, asetades Amazon.comi ja teised raamatukauplused nende meelevalda. USA Föderaalne Kaubanduskomisjon keelas seetõttu tehingu sõlmimise, sest see oleks piiranud konkurentsi.

Teised oportunismi näited ilmnesid siis, kui industriaalajastu telekommunikatsiooni- ja energiamonopolid sundisid peale oportunistliku hinnakujunduse ning viivitasid toote ja teeninduse uuendamisega. Nende klientidel (subjektidel), kes olid teinud tehinguspetsiifilised investeeringud oma kodu ja äri kinnisvarasse, ei olnud kusagile minna. Kui riikliku sekkumise vähenemise aeg kätte jõudis, muutus seis vastupidiseks. Nüüd olid telekommunikatsiooni- ja energiaettevõtted hädas konkureeriva turu tehinguspetsiifiliste investeeringutega. Kliendid muutusid endiste varapõhiste monopolide silme all üksteise järel spetsialistideks ning olid võimelised tehtud energia- ja telekommunikatsioonitasude eest oportunistlikult nõudma paremat väärtust.

Struktuurist olenevad mõned võimalused oportunismi tõrjumiseks. Üks võimalus on partnerluse kaudu: kui te sõltute spetsialisti ettevõttest, mõelge selle omandamisele. Teine lähenemine on lepinguline: kui te sõltute spetsialistist vaid mõõdukal määral või turul on vähe spetsialiste, kelle hulgast valida, sõlmige pikaajaline kokkulepe hinna ja teeninduse kvaliteedi suhtes.

Kui turul on palju konkureerivaid spetsialiste, pole teil vaja muretseda oportunismi pärast, muidugi juhul kui spetsialistid (nt naftakompaniid) ei ole moodustanud tagatoa-oligopoli. Monopolid ja oligopolid võivad sattuda riikliku juhtimise alla, kui mängu astub valitsus, et hoida ära spetsialistide oportunistlikku käitumist. Samamoodi võite teiegi moodustada koos teiste sulustatud subjektidega ühise meeskonna ja aidata arendada uut hankeallikat (nt vesinik või elekter). Kõikidel

tootmisaladel on murdnud sulustamise jõu deregulatsioon, avatud standardid, uued tehnoloogiad ja turulepääsu kulude alandamine.

Kuid oportunism ei ole ainus teema, mis sunnib tegema omandamisotsuseid; sagedamini on vaja täita tühimik mingi oskuse osas. Kui nii, miks siis mitte väljaspoolselt tarnijalt sisse ostmise asemel luua oskust ettevõttesiseselt või omandada see? Eks ole ettevõtted ju alati niiviisi teinud?

Vastake nendele küsimustele neljas järgus:

1. Otsustage, kas ettevõttesisene kompetentsus on strateegiliselt õige valik.
2. Arvutage välja, kas saate ostmise või loomise kulusid eirata või tasakaalustada. Ohio Riikliku Ülikooli strateegiaprofessor Jay Barney toob välja, et ostmine või loomine tähendab kulutusi — sageli ülemääraseid.[2] Sellised kulutused suurenevad, kuna ettevõtted toetuvad üha enam kõrgtehnoloogilistele oskustele, mis muutuvad kiiresti.
3. Arvestage vahepealse võimalusega – see on ettevõttesisene riskifond.
4. Kui te ikka arvate, et peaksite sihikule võetud ettevõtte omandama, andke hinnang sellele, kas antud ettevõtte oskusi integreerides saavutate edu.

Strateegiline valik: ettevõttesiseselt või -väliselt

Cisco tegevdirektor John Chambers selgitab ettevõttesisese võimekuse loomist puudutavate otsuste tähtsust:

Ettevõtted, mis kerkivad esile tööstusliidritena, on need ettevõtted, kus mõistetakse, kuidas korraldada partnerlust ja need, kus saadakse aru, kuidas omandada. Kliendid ei otsi tänapäeval lihtsalt ülitäpseid tooteid, vaid otspunktlahendusi. Horisontaalne ärimudel on vertikaalsest ärimudelist alati parem. Seega peate hoolt kandma selle eest, et selline horisontaalne pädevus oleks teil oma tooteseerias, kas enda arendustegevuse kaudu või läbi omandamise.[3]

Vertikaalne integratsioon (nagu ka sisseostmine) on surnud. Horisontaalne integratsioon elab. *B-web*ide maailmas peaksid ettevõtted arendama digitaalset kapitali, mis tagab konkurentsieelised nende horisontaalsetele väärtuspakkumistele. Omandage vaid neid spetsialist-ettevõtteid, mis sobivad teie maailma horisontaalse lõiguga. Selleks, et vältida vajaminevate vertikaalsete oskuste sulustamist, kultiveerige oma *b-web*i alternatiivsete tarnijate strukturaalset ja suhetekapitali ning edendage piiride kaotamist ja avatud standardeid.

Horisontaalne mõtteviis rakendub iga tööstuse puhul, kuid uut moodi. Näiteks

moodustas American Airlines (AMR) 1996. aastal Sabre Holdingsi kui horisontaalse, broneeringutele keskendunud tütarettevõtte. Sabre käivitas lisaks tavalistele reisiagentidele ja mitmetele lennufirmadele osutatavatele arvetetöötlemise teenustele Travelocity, mis muutus kiiresti juhtivaks veebipõhiseks reisiäriks. 1999. aastal teatas Sabre kavatsustest eraldada endast Travelocity sait ja ühendada see Preview Traveliga uueks avalikult kaubeldavaks ettevõtmiseks nimega Travelocity.com. Teadaandes edastati ka asjaolu, et *b-web*i partneri American Online'iga sõlmiti eksklusiivne turustusleping. Seejärel teatas AMR 1999. aasta detsembris, et Sabre ise muutub iseseisvaks, avalikult kaubeldavaks ettevõtteks, millel on vabadus keskenduda tehnoloogia *outsourcing*ule ja internetipõhisele reisimüügile ning konkureerida isegi American Airlinesiga.

Amazon.com ja (kahtlemata varsti) Webvan määratlevad ringi *online*-jaemüügi horisontaalse lõigu. Mõlemad alustasid kitsa alaga — vastavalt raamatute ja toidukaupadega. Amazon.com, mis investeeris algselt suhetekapitali (tootemargi ja portfelli personaliseerimisteenustesse), laiendab ka teistesse tootevaldkondadesse oma oskust tegutseda vähese kaubavaruga või ilma varuta. Kui Webvani tegevus on edukas just väga omamoodi turustuskeskse mudeli tõttu (põhitähelepanu on struktuuraalsel kapitalil), siis võime oodata, et ka see ettevõte laieneb. Mõlemal oleks tark keskenduda oma põhioskustest tuleneva mõju rakendamisele ja toetuda kliendiväärtuse muude mõõtmete osas oma *b-web*i partneritele (näiteks tarbekaupade tootjatele).

Ostmise või loomise kulud

Kas siis, kui teie tähelepanu digitaalse kapitali akumulatsioonile läbib edukalt horisontaalse jõutesti, peaksite seda oma ettevõttes looma, uue ettevõtte ostma või — jällegi — väljast sisse ostma, sest kulud tunduvad liiga kõrged? Kuna kõik ettevõtted konkureerivad e-äris tehnoloogia kaudu, on igaüks vastakuti nende küsimustega, sest strateegilise väärsammu kulud ja tagajärjed võivad olla suuremad kui needsamad väärsammud industriaalajastul — ja nende mõju võib tunda palju varem. Teisalt, digitaalses majanduses võib tegevusetus olla halvem kui vale tegutsemine.

Uute e-äri oskuste loomine võib mitmeti rohkem maksma minna. Esiteks, loevad ajalugu ja kogemus.[4] Näiteks, ettevõte, mis spetsialiseerub e-kaubanduse veebisaitidele või järgmise-päeva tellimuste täitmisele, teeb läbi õppimisprotsessi, mis võib kesta mitu aastat.

Teiseks, digitaalset kapitali on *sotsiaalselt keerukas* luua ja korraldada. Näiteks inimeste, protsesside, veebitehnoloogiate, andmebaaside ja tööstusspetsiifilise

majandusalase taiplikkuse integreerimine hõlmab mitmeid distsipliine ja oskusi. Mõned ettevõtted saavad sellise integreerimisega teistest paremini hakkama.

Viimaseks, selgusetu olukord tekitab omaette kulusid. Kuidas te võiksite antud muutuste tempo juures teada, et teete õigeid ettevõttesiseseid investeeringuid? Tasu peaks olema riski väärt.

Kui need takistused teid närvi ei aja, siis võib-olla peaksite arendama seda oskust ettevõttesiseselt. Kui takistused teid hirmutavad, siis võib-olla peaksite ostma sellise ettevõtte, millel selline oskus juba on.

See võib olla liiga kulukas. Üks on kindel, selgusetu olukord võib esineda ka omandamise puhul. Kui te olete teinud halva valiku (nii nagu AT&T, kui ta 1980. aastatel NCRi omandas või nii nagu Mattel 1998—1999 Learning Company puhul avastas), võib lepingu lõpetamine teie finantsilise ja digitaalse kapitali tõsiselt ära kulutada.

Omandamine võib vähendada ettevõtte väärtust, eriti kui kliendid hindavad selle sõltumatust. Suur prantsuse reklaamiagentuur Publicis säilitas oma sõltumatuse kogu tööstuse konsolideerumisperioodil 1980. aastate lõpus ja 1990ndate algul. Paljud nende klientidest, kes olid osaliselt riiklikus omanduses, eelistasid töötada riiklike agentuuridega ja oleks võib-olla läinud mujale, kui agentuur oleks globaalsele partnerile ära müüdud.

Omandamine võib teile tekitada tarbetut pagasit. Kui America Online ostis Netscape'i, oli AOL rohkem huvitatud Netscape'i inimeste tehnilistest oskustest kui ettevõtte raha söövast brauserist. Siiski, kuna need kaks on niivõrd tihedalt põimunud, peab AOL kandma turul Netscape'i brauseri toetuskulusid. John Chambersil on lihtne lähenemine selliste probleemide ennetamiseks: "Meie ideaalne omandamise objekt on väike, alles tööd alustanud ettevõte, millel on tööprotsessis hea tehnoloogiatoode, mis lastakse välja 6 kuni 12 kuu jooksul. Me ostame insenerid ja järgmise põlvkonna toote. Siis laseme me selle oma turustuskanalitest läbi ja suurendame selle abil oma tootmis- ja finantstugevust."

Omandatud oskuste enda tarbeks rakendamine võib olla raske ja kulukas. See üsna tavaline probleem tekib siis, kui ettevõtted ei suuda ületada erinevusi kultuuris, lähenemisviisis, protsessides, tehnoloogias ja nii edasi. Citicorpi ja Travelersi 1998. aastal sõlmitud abielu algus oli konarlik. Territoriaalsõjad ja kultuurikokkupõrked vaevasid äsjamoodustatud Citigroupi. Vähe aega pärast ühinemist lahkusid kaks olulist asepresidenti ja ettevõtte majandustulemused nõrgenesid.

Vastupidiselt eelnenule, soosivad partnerlust mitmed uued tegurid. Vähenenud tehingukulud teevad uute oskuste saamise *b-web*ide kaudu lihtsaks. Hewlett-Packardi sarnased väärtusahelad naudivad ligipääsu poolele miljonile tarkvaraprogrammeerijale Indias. Agregatsioonid, alates eToyst kuni Bloomingdale'ini, saavad siseneda *online*-jaeturule ja otsekohe omandada logistikafunktsiooni US Postal

Service'ilt, FedExilt või UPSilt. 3Comil on kirjas tuhandeid digitaalseid Rotary liikmeid, kes ühinevad iseorganiseeruvaks liiduks, et PalmPilotile tarkvara luua. Distributive Network Global Crossing ühendas teiste omanduses olevad telekommunikatsioonioskused, et võita pakkumine suure võimsusega võrgu paigaldamiseks üle kogu Iirimaa.

Partnerlussuhted tähendavad sageli kontrolli kaotamist suhete- (kliendid) ja strukturaalse (äriportsessid, tootekvaliteet) kapitali üle. *B-web*id kallutavad riski/tasu arvutused partnerlussuhete poole. Ettevõtted saavad palju lihtsamalt partneritega samastuda. Võrk annab koostööks standarditel põhineva platvormi; arenenud *b-web*i programme on kergem rakendada kui tavalisi ettevõttesüsteeme. Standardiseeritud ettevõtetevahelised äriprotsessid hõlbustavad koostööd ja äritegevust.

Internetistamine võimaldab kindlaks määrata peenemaid, üksikasjalisemaid organisatsiooni funktsioone, et neid siis uuel moel kasutada. Selle kaudu suudavad ettevõtted oma põhivarasid ja oskusi paremini hinnata. *B-web*id annavad ettevõtetele võimaluse esmakordselt rakendada põhioskuste kontseptsiooni, et viia kasum rakendatud kapitalilt maksimumini.

Vahepealne valik: ettevõttesisene riskifond

Sajad ettevõtted, alates Amazon.comist kuni Diageo (toidu ja jookide konglomeraat, millele kuulub Burger King, Guiness ja Pillsbury), Norteli ja WPPni (reklaami ja avalike suhete konglomeraat, mille omanduses on Hill & Knowlton, J. Walter Thomson ja Ogilvy) on valinud vahepealse variandi: strateegiline investeerimine. Loomise või ostmise asemel on need ettevõtted moodustanud ettevõttesiseseid riskikapitali algatusi, et saavutada kahte eesmärki. Esiteks, saavad nad vähemusosaluse kõrge potentsiaaliga e-äri ettevõtetes. Teiseks, tegutsevad nad kui ettevõttesiseselt loodud e-äri algatuste inkubaatorid.

Sellised algatused annavad investorfirmadele häid õppimisvõimalusi, kuidas digitaalset ja finantskapitali akumuleerida. Mõnikord, nagu juhtus Delta panusega Priceline'is, annavad need investeeringud miljardidollarilist tulu. Asja halb külg? Need võivad pöörata investorfirma juhtide tähelepanu klientide ja konkurentide asemel oma investoritele. Varajases arengustaadiumis internetifirma võib suhteliselt neutraalse, puhta finantsinvesteeringuga oma potentsiaalini jõuda palju lihtsamalt ja kiiremini kui praegu tööstuses tegev ettevõte oma strateegiliste dollaritega.

Strateegiline investeering võib olla vahejaam omandamise teel. Sellistes olukordades ei tohi strateegiline investeering juhtkonna tähelepanu kõrvale tõmmata ja seetõttu investeerija-ettevõtte väärtust selle suurendamise asemel alandada.

Kus iganes sellised finantsinvesteerimised toimuvad, seob osalejaid ühte omandiõigus, mitte turgude "vaba tahe". Panuse andmine on hinnaline, kuid, nagu 1. peatükis arutasime, illustreerib Jaapani kogemus olukorda, kuidas omandiõiguse püsivusel baseeruv *keiretsu* mudel takistab kiiret liikumist. Teisalt, näiteks riskikapitaliettevõte Kleiner Perkins Caufield & Byers on teadlikult ja väga edukalt *keiretsu* mudelisse süstinud Silicon Valley kohest tegutsemist.

Integratsiooni küsimused

Kas teie *b-web*i strateegia suunab teid ostma mingit kindlat ettevõtet? Kui jah, siis peate hindama, kas saate kavandatud soetise edukalt oma äritegevusega integreerida. Integratsioon on kahesuunaline tegevus.

Teie äritegevusel on vaja poliitilist raamkava ja juhtimiskorralduse töövahendite komplekti, et omandamise korral kindlustada mõlemate osapoolte vastav reageering selliselt, et äsjaleitud inim-, suhete ja strukturaalset kapital mitte eemale hirmutada. Cisco mõõdab ja premeerib vastutustundlikke juhte selle eest, kui hästi nad omandatud ettevõtte töötajaid säilitavad. Ettevõte laseb omandatud ettevõtetes läbi teha struktureeritud, kiiretempolise, sajapäevase integratsiooniprogrammi.

Chambers kirjeldab Cisco kavandatava soetise õnnestumise tõenäosuse hindamise viit rusikareeglit: "Kui te ei rakenda kõiki viit, tähendab see kollast tuld. Ja kui teil ei ole vähemalt kolme viiest, ärge puutuge seda."

Jagatud nägemuse tõestus selle kohta, kuhu tööstus areneb ja millist rolli iga partner peaks täitma

Võime luua *omandatud töötajatele lühiajalisi võite* (karjäärivõimalused, kultuuriline sobivus, rahulolu tööga) inimkapitali säilitamiseks

Pika-ajaline *strateegiline sobivus*, mis toob võite klientidele, töötajatele, aktsiaomanikele ja äripartneritele — strukturaalse kapitali kasutamine suhetekapitali laiendamiseks

Sarnasused *kultuuris ja inimestevahelistes suhetes* (võib-olla kõige olulisem, vastavalt Chambersile)

Praeguste tegevuste *geograafiline lähedus*, mis ühendab inimesi ja viib kasutegurid maksimumini.

Kui läbite kõik need takistused, siis on teil arvatavasti olemas väärtuslik kanditaat omandamiseks. Kui ei, siis on teil potentsiaalne *b-web*i partner. Pidage meeles, et Ciscol, mis on kurikuulus viie aasta jooksul tehtud 40 soetise poolest, on oma *b-web*is kümme tuhat partnerit.

Ärimudeli patendid: jah või ei?

Lõppude lõpuks, moodus digitaalset kapitali kaitsta on pidevalt uuendada — mitte ainult tooteid ja teenuseid, vaid ka ärimudeleid. Vana väljend "kui sellega pole midagi katki, ära paranda seda" on asendatud fraasiga "kui sellega pole midagi katki, tehke see katki… enne kui teie konkurendid nii toimivad". Siiski, selle vana loosungi uus variant viitas toote ja teenuste uuendamisele. Uuendamise uue lahinguvälja asukoht on ärimudelites, mis omakorda juhivad kõiki teisi uuendamisi. Ettevõtted, mis uuendavad toote- ja teenusepakkumisi ilma ärimudeleid uuendamata, mängivad tulega.

Täna saate digitaalset kapitali kaitsta ka patenteerimisega. USA Patendi- ja Kaubamärgiamet (PTO) annab nüüd välja patente uuenduslikele äriportsessidele: uute strukturaalse kapitali projektide jaoks.

Priceline nimetab oma hinnaleidmise mehhanismi "ostja juhitud kommertstegevuseks", väites, et see on uus ja seetõttu patenteeritav leiutis. PTO nõustus ja nüüd kaitseb Priceline'i ärimeetodit patent number 5794207. Oktoobris 1999 andis Priceline Microsofti patendirikkumise pärast kohtusse, sest tarkvaragigant pakkus samasugust hinnaleidmismehhanismi oma Expedia reisisaidil. (Kohtuasjas väideti ka, et Microsoft oli kasutanud konfidentsiaalset infot, mida Priceline oli jaganud avaldamisele mitte kuuluva lepingu raames.)

Priceline'i asutaja Jay Walkeri omanduses on veel ettevõte nimega Walker Digital, mis mõtleb välja patenteeritavaid äriprotsesse. Pooled professionaalidest on ärimudeli uuendajad ja teised on patendivolinikud ning on võitnud autasusid umbes tosina eest. Näidete hulgas on ettemaksuga telefonikaardid, mis kehtivad vaid ostja poolt kindlaks määratud numbrite puhul, ja reisit?ekid, mille eest maksate pärast, mitte enne nende kasutamist. Paljud Walker Digitali ideed panevad teid imestama: "Miks mina sellele ei mõelnud?"

Äri- ja seadusringkonnad vaidlevad tuliselt strukturaalse kapitali uuenduste patenteerimise mõiste üle. Mõned väidavad, et patenteeritavus on innovaatoritele vajalik ajend uues majanduses tegutsemiseks; teised ütlevad, et äriprotsesside ja -mudelite patenteerimine lämmatab uuendamise.

Walker väidab, et ta ei investeeri uutesse, arenevatesse ideedesse selleks, et neid endale hoida. Ta tahab panna oma mõtted tegudesse ja see tähendab uute ettevõtete käivitamist või litsentside andmist teistele ettevõtetele. Mõlemal juhul jõuavad uued teenused turule, avalikkuse hüvedesse ja Walker Digitali tuludesse. See julgustab ettevõtet rohkem ideid arendama. Walkeri seisukohast lähtudes võidavad kõik.

Paljud vaatlejad ei nõustu sellega. Intellektuaalse omandi seadusele spetsialiseerunud New Yorgi advokaat Robert Kunstadt kirjutab IP Magazine'is, et kui see patendiseadus oleks olnud jõus paar aastakümmet tagasi, "oleksid sagedaste

lendajate punktid, *infomercial*id, markide vahetamine ja lennureisi ajal ostude tegemine kõik võib-olla patenteeritud nende algsete leiutajate poolt kui äritegemise meetodid". Kui sellega ei tegeleta, viib uus poliitika "ulatuslike häireteni USA kaubandustegevuses, kuna nutikad operaatorid lähevad üle patenteeritud ärimeetoditele ja esitavad patendinõudeid pahaaimamatute ettevõtjate vastu". Ta kutsub Kongressi üles keelustama äriprotsesside patenteerimise õigust enne, kui see kontrolli alt väljub.[5]

Walkeri suurim idee ei ole mitte üksik patent, vaid Walker Digital ise, mille ärimudeliks on strukturaalse kapitali uuendamise patenteerimine. Digitaalne majandus on uus ja viljakas maa sellise loovuse jaoks. Ettevõte, mis süstemaatiliselt kirjeldab ja patenteerib loendamatul arvul uusi asjade tegemise viise, mis on praegu esmakordselt ajaloos võimalikud, saab täielikult enda kontrolli alla uuendusvaldkonna, mis võib ohtlikult ligineda monopolistlikele toimimisviisidele. Walker võrdleb tihti oma ettevõtet Thomas Edisoni laboratooriumiga. Seal, kus Edisoni laboratoorium keskendus toodete leiutamisele, leiutab Walker Digital uusi viise ettevõtete juhtimiseks ja kommertstegevuse juhatamiseks. Kui Henry Ford oleks järginud Walker Digitali mudelit, selle asemel et autode valmistamiseks kasutada vaid oma liikuva montaažiliini kontseptsiooni, oleks ta saanud selle patenteerida ja sundinud potentsiaalseid konkurente käsitsi tootmise juurde jääma. Kui see oleks sündinud, kas kliendid oleksid sellest kasu saanud? Kas GM oleks suutnud Fordile väljakutset esitada ja autotööstust teist korda muuta?

USA Kongress on juba loonud pretsedendi, langetades otsuse selliste patentide osas. 1996. aastal andis Kongress arstidele immuunsuse patenteeritud ravitehnikate ilma loata kasutamise eest. See teema muutus väga aktuaalseks, kui üks kirurg patenteeris uue silmakae lõikuse protseduuri. Avalik lärm vaibus, kui see kirurg kaebas ühe teise kirurgi kohtusse, et ta ei saaks seda tehnikat kasutada ega õpetada.

Juhid, kes agaralt oma ärimudeleid ümber mõtestavad, ignoreerivad patendiküsimust omal vastutusel. Vaadake järgmist stsenaariumi: Tohutult innovatiivne *b-web* ründab teie ettevõtet. Te kulutate konkureerimiseks kümneid miljoneid dollareid. Sel ajal, kui teie taastute, teatab teie konkurent, et valitsus on heaks kiitnud ühe tema patenditaotlustest ja kaebab teid kohtusse tema patenteeritud äriprotsessi varastamise pärast, nõudes, et te maksaksite litsentsitasusid või lõpetatakse oma äritegevus. Veelgi halvem, ta sunnib teid selle protsessi kasutamist peatama. Šahh ja matt.

Vastusena sellisele olukorrale on e-äri patenditaotluste tulv PTO üle ujutanud. Mõned ettevõtted taotlevad patente, et neid siis trumpidena tulevaste seaduseväänajate vastu kasutada.

Digitaalne kapital loob turukapitali

Paljude interneti ja e-äri ettevõtete erakordsete hinnangute ja aktsiaturu kasumite valguses on paljud vaatlejad tõstatanud põhjendatud, mõnikord murelikke küsimusi nende muudatuste vastupidavuse suhtes. Mõelge järgmisele ajakirja PC Computing toimetajate kommentaarile: "Aktsiahindade hüsteeria on naasnud internetti, et kätte maksta. Kergeusklikud kogu maailmas teevad panuseid järgmisele Kindlale Asjale. Olgem ausad: suurem osa NASDAQist on muutumas imbetsillide kasiinoks."[6]
Asjatundjad on tõmmanud paralleele 1990. aastate alguse biotehnoloogia aktsiamaania ja 1630. aastate Hollandi tulbihüsteeria vahel. Spekulandid olid ühe tulbisibula eest valmis kulutama kümne aasta palga. Reaalsus on ees nagu jäämägi, ütlevad asjatundjad, ja investorid internetis on nagu šampanjarüüpajad Titanicul!
Vaatame nüüd seda asja korralikult. Võrk ei ole mingi suvaline kaup nagu tulbid ja on ulatuslikum kui biotehnoloogia-sarnane individuaalne majandussektor. Internet on muutumas infrastruktuuriks tervele äritegevusele, uueks majanduse aluseks, muutes protsessi käigus *kõiki* sektoreid. Titanicu metafoor ei kehti ühe asja puhul: nagu filmgi, teeb võrk paljusid inimesi rikkaks. Need, kes lõppu ennustavad, ei saa aru digitaalse kapitali olemusest.
Näiteks, kas Wall Street on eBay üle väärtustanud? Võrrelge seda WalMartiga, füüsilise jaemüüjaga. 15. veebruaril 2000. aastal oli eBay turukapitalisatsioon 19,2 miljardit dollarit. Ettevõtte 1999. aasta tulud ulatusid 225 miljoni dollarini, millest 10,8 miljonit dollarit moodustas kasumi (eBay on töötanud kasumiga pikka aega), ja tohutu kõrge P/E suhtarv on 1856. Võrdluseks, Wal-Martil ulatusid 1999. aasta tulud 166,6 miljardi dollarini ja kasum oli 5,4 miljardit dollarit, turukapitalisatsioon 253,9 miljardit dollarit ja P/E suhtarv "tühipaljas" 49 (joonis 10-1).
eBay turukapitalisatsioon oli Wal-Marti omast 7,6%, ehkki selle kasum oli vaid 1,9% Wal-Marti kasumist. Teisisõnu, tuginedes P/E suhtarvule, oli eBay väärtus Wal-Martist peaaegu 4100 protsenti ehk 41 korda suurem.
Kuid vaadake kasumi asemel müüki ja müügikasvu. Kui eBay — sarnaselt Wal-Martile — peaks füüsilisi kauplusi ja konteeriks kõikide nende oksjonitel müüdud kaupade väärtuse, siis oleks eBay 1999. aasta tulud umbes 2,8 miljardit dollarit — 1,7% Wal-Marti tuludest. Wal-Marti P/S suhtarv oli 1,5 samas kui eBay oma vaid 6,8 (baseerub 2,8 miljardi dollarilisel kaubavool). Selle analüüsi järgi on eBay kahtlemata 453% ehk 14,5 korda väärtuslikum kui Wal-Mart. See väärtus jätkab suurenemist. Tegime samasuguse analüüsi 1999. aasta novembris ja eBay väärtus oli 3,5 lähedal. Sellised väärtused on olulise tähtsusega, kuid need ei ole täiesti väljaspool mõistlikke piire. Ja kuna eBay kasv kiireneb, tundub Wal-Marti oma takerduvat.

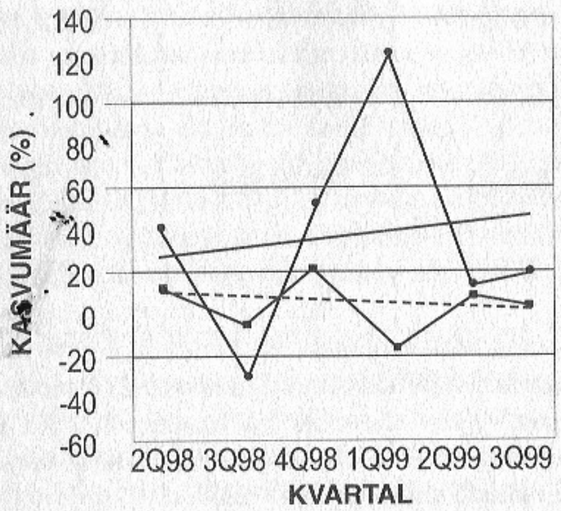
JOONIS 10-1 Kas eBay on üle väärtustatud?

	eBay	Wal-Mart	eBay/Wal-Marti suhtarv
Turukapitalisatsioon (miljonites dollarites)	$19 200	$253 900	7,6%
1999 kasum (miljonites dollarites)	$10,8	$5400	0,2%
P/E suhtarv	1856	49	**3787,7%**
1999 tulud (miljonites dollarites)	$225	$166 600	0,1%
1999 müük (miljonites dollarites)	$2800	$166 600	1,7%
P/E suhtarv	6,8	1,5	**453%**

Võrrelge kahe ettevõtte kasvutrende kvartalite kaupa (joonis 10-2) kuue kvartali jooksul lõpuga 1999. aasta lõpus.[7] eBay keskmine kasvumäär oli 35% ja see suurenes perioodi jooksul kiirusega 3,2%. Samas oli Wal-Marti keskmine kasvumäär vaid 5,6%, mis *langes* kuue kvartali jooksul 1,3%!
Kas eBay jääb igavesti nautima algaja ettevõtte kosmilisi kasvumäärasid? 1999. aasta lõpus oli eBay teatanud plaanidest käivitada viiskümmend piirkondlikku saiti ja ühe ärioksjonite värava võrgus. Arvestades neid plaane on eBayl ikka veel palju kasvuvõimalusi. Kas Wal-Mart suudab oma nõrka tootlust taastada? Täiesti võimalik. Kuid kas eBay suudaks jõuda oma ulatuselt Wal-Martile palju ligemale? Meie usume, et suudab.
Lisaks nendele toornäitajatele on eBay kogunud tohutuid digitaalse kapitali varusid: võrgustatud inimkapital, võrgustatud suhted ja uued ärimudelid (2. peatükk). See digitaalne kapital selgitab lähemalt, miks investorid ettevõttele lisatasu maksavad. *Online*-oksjonite, raamatukaupluste, maaklerifirmade, portaalide, teenuste ja tehnoloogia vahendajate turukapitalisatsioon on üles kaalunud auto-, terase-, energia-, tootmis- ja isegi finantstööstuse vägilasi. Kallinemise kiirus on juba aeglustunud ja paljud e-äri eksperimendid kukuvad läbi. Kuid need on digitaalse kapitali alguspäevad. Võrk on vaevalt hakanud mõju avaldama. Uued ärimudelid nõuavad uut liiki digitaalse kapitali vaatenurka.

Kui aurumootor 19. sajandil kasutusse tuli, ütlesid mõned inimesed: "Me ei hakka seda mitte mingil juhul kasutama, meie jääme hobuste juurde. Nende järele on alati vajadus." Teised ütlesid: "Tundub paljulubav. Me investeerime raudteedesse, ettevõtetesse, mis ronge ehitavad ja raudteel transporditavaid tooteid valmistavad, ja uutesse kogukondadesse, mis uutel territooriumitel luuakse." Kas te investeerite tallidesse, sadulatesse ja seppadesse või esile kerkivasse infrastruktuuri?

JOONIS 10-2 eBay ja Wal-Mart: kvartaalne kasv



E-ÄRI FOND

1998. aastal tegime kolleegidega tööd, et projekteerida ja teha ettepanek luua uus avatud investeerimisfond, mis kasutab selles raamatus toodud tulevikuväljavaateid ja raamkavasid. Esimese viieteistkümne kuu jooksul "Altamira e-business Fund" peaaegu neljakordistus oma väärtuselt — suurenedes 239% ja luues $ 415 miljonilise varabaasi.[8] See oli parim tegija umbes 3000 Kanada väikeinvesteerijate ühisfondide hulgas (kaasa arvatud paljud USA fondid, mis Kanadas ära müüdi). Fond toetub lihtsale ideele: tasakaalustatud e-äri portfell peaks sisaldama kolme tüüpi ettevõtteid:

"*Pure play*" uued *b-webi* liidrid: kõrge riskiga ja suurte hüvitistega ettevõtted, kaasa arvatud sellised agoraad nagu eBay, CommerceOne ja Amazoni sarnased agregatsioonid, Cisco-sarnased väärtusahelad ja sellised liidud nagu Red Hat ja Linuxi teenusteäri.

Traditsioonilised, füüsilised ettevõtted, mis liiguvad *b-webi* uuendamise suunas, nagu näiteks Time Warner (nii agregatsioon kui ka kommertsteenuste võrk), Ford (väärtusahel) ja FedEx (kommertsteenuste võrk).

Interneti infrastruktuuri ja tehnoloogia ehitajad, nagu Nortel, IBM, i2 ja Descartes.

Paljud fondi investeerimispõhimõtetest põhinevad selle raamatu kontseptsioonidel:

Innovatiivsed ärimudelid, mis muudavad olemasolevaid väärtuspakkumisi, viies järk-järguliste muudatusteni tööstuses.

Tugev suhetekapital terves *b-webis* koos tugeva tootemargistamise, lojaalsuse, kliendi väärtuse loomisega ja võimega meelitada ligi, säilitada, suurendada ning tõhusalt juhtida finants-, turustus- ja tehnoloogilisi partnerlussuhteid.

Kõrgekvaliteediline inimkapital — mitte ainult hea traditsiooniline juhtimine, vaid võrgustatud intellekt, teadmusjuhtimine ja paljude individuaalsete osalejate aktiivne töösse kaasamine nii ettevõttesiseselt kui -väliselt.

Konteksti juhtimisvõime võtmeisikute tõhusa tegevuse, eestvedamise standardite ja/või kiire kasvu kaudu.

"Skaleeritavus" — võime tulla toime plahvatusliku kasvu ja internetiefektidega (1. peatükk).

B-webi juhtimisvõime — partnerite juhtimise kogemus, koostöökultuur, muutuste kiirus, lepingute tegemine, uudishimu, tehnoloogia, muutumine, uued ideed ning juhtimisvõime, mitte bürokraatia.

*b-web*ide jõud

Kahekümnenda sajandi korporatsioonide rajajatel — sellistel inimestel nagu Henry Ford, Frederick Taylor, Alfred Sloan, William Hearst ja Thomas Watson — polnud mingit ettekujutust, mis sellest saada võiks, ega sellest, kuidas see maailma muudab. Kuidas oleks nad saanud ette näha sajandi globaalseid murranguid — kuidas auto meie igapäevast elu muudab või arvuti esile kerkimist? Kuidas oleksid nad saanud teada, et see institutsioon, mis on oma juurtega hierarhias, käsu-kontrolli majanduse kultuuris ja "teaduslikus juhtimises", pöörab vastassuunda — kohta, kus edu sõltub vabaks laskmisest, meeskonnatööst ja eesliini töötajate tarkuse usaldamisest? Võibolla nendest teerajajatest kõige visioonikamal oli sellistest asjadest mingi aimdus, kuid maailmal kulus sinna jõudmiseks sada aastat.

Oleme jälle uue korporatiivse vormi varajases staadiumis. *Business web*, sellisena nagu ta kaasaegsesse ettevõtlusesse on juurdunud, ei pruugi olla ehk nii revolutsiooniline, kui oli tema eelkäija. Kuid tõendid lasevad oletada, et uut moodi mõtlemise, käitumise ja olemise nõudmiseks on see piisavalt omanäoline.

Paljudele võib *b-webide* maailmas elamise ja tõhusalt töötamise õppimine kujutada endast äärmiselt piinarikast muutust nende ärielus. Teistele, kas nooruse või temperamendi tõttu, on *b-web* juba ainus elamisväärne töökeskkond.

Meil kõigil on selle uue loo arenedes palju avastada. Nagu üks autorite tütardest, Amy Ticoll ütles: "Mitte miski, mida ette kujutate, pole võimatu."

MÄRKUSED

1 Väärtuse uuendamine *business web*ide kaudu

1. Peter Guralnick, *Last Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley* (Boston: Back Ray Books, 1994).
2. Rahvusvaheline Fonograafiatööstuse Föderatsioon, tsitaat artiklist "Music Piracy a $10 Billion Industry," Bloomberg News, spetsiaalselt CNET News.comile, 10. juuni 1999.
3. Herbert Simon, "Theories of Bounded Rationality," *Decision and Organization*, toim C.B.Radner ja R.Radner (Amsterdam: North Holland, 1972).
4. Don Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (New York: McGraw-Hill, 1996); Larry Downes ja Chunka Mui, *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); Thomas Malone ja Robert J. Laubacher, "The Dawn of the E-Lance Economy," *Harvard Business Review* 76, nr 5 (1998): 144. Need tööd esitasid Coase'i ideid silmapaistvalt ja edastasid sügava analüüsi tema töö tähendusest uuele majandusele.
5. Ronald Coase, *The Firm, the Market and the Law* (Chicago: University of Chicago Press, 1990), 44.
6. Joel Kurtzman, "These Days, Small Manufacturers Can Play on a Level Field," *Fortune*, 20. juuli 1998, 156.
7. Adrian J. Slywotzky, *Value Migration* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 4.
8. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York Times Books, 1981), 78.
9. James T. Womak, *Race for the Future: The M.I.T. Report on the Coming Global Revolution* (New York: HarperPerennial, 1992), 45.
10. Tapscott, *The Digital Economy*, 28.
11. Robert L. Cutts, "Capitalism in Japan: Cartels and *Keiretsu*," *Harvard Business Review* 70, nr 4 (1992): 40.
12. Vaata David Akin, "The Next Internet Revolution," *National Post*, 11 jaanuar 1999,<http://www.canada.com/cgi-bin/cp.asp?f-/news/nationalpost/stories/20000111/173407.html>; ja Tish Williams, "Seeding the East Coast," *Upside Today*, 10. november 1999, http://www.upside.com/texis/mvm/daily_tish?id=382883640>.
13. William H. Davidow ja Michael S. Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the Twenty-First Century* (New York: HarperBusiness, 1993).

14. Steven Goldman, Kenneth Preiss ja Roger Nagel, *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer* (NewYork: John Wiley & Sons, 1997). Kursiivkiri lisatud.
15. James Moore, *The Death of Competition* (New York: HarperBusiness, 1996), 26.
16. See näitaja põhineb Forrester Researchi 15. jaanuaril 2000 tehtud hinnangul.
17. Adam M. Brandenburger ja Barry J. Nalebuff tutvustasid seda terminit raamatus *Coopetition* (New York: Doubleday, 1996).
18. Hubert Saint-Onge ja Leif Edvinssoni koostöö rajas aluse nende teemade mõistmiseks. Saint-Onge arendas intellektuaalse kapitali kolmetüübilise arusaamise. Edvinsson, kes on antud valdkonna üks varajasemaid ja kõige mõjukamaid mõtlejaid, arendas strukturaalse kapitali kontseptsiooni. Ta kasutas Karl Erik Sveiby tehtud tööd, raamatu *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997) autor. Thomas Stewart kirjeldab kolmetüübilist lähenemist, mida kasutati tema raamatus *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation* (New York: Bantam Books, 1998). Saint-Onge tegi meiega koostööd 1990. aastate algul ja on suurel määral mõjutanud meie mõtlemist.
19. *Encyclopedia Britannica*, 11. trükk, vt "agoraa."
20. Teised kasutavad siin terminit *dünaamiline turg*.

2 Agoraad

1. Charles Smith, Alan Mayeri intervjuu, Alliance for Converging Technologies, detsember 1998.
2. Peamised erandid on likvideerijad, kes tavaliselt võtavad omanikuõiguse kaupadele, mida nad edasi müüvad. Määramata või kahaneva väärtusega toodete puhul tegutsevad nad siiski väidetavalt kui asendusomanikud. Samuti peavad likvideerijad ostma tihti suuri ja erinevaid tootepartiisid; neil ei ole võimalust tarnija kataloogist valida, mida nad müüa soovivad.
3. USA Kaubandusministeerium, Majandusanalüüsi büroo, Tööstusmajanduse divisjon, november 1998. Allikas: <http://www.bea.gov.doc>.
4. Hendrik Bessembinder ja Herbert M. Kaufmann, "A Comparison of Trade Execution Costs for NYSE and NASDAQ-Listed Stocks," *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 32, nr 3 (1997): 287.
5. Alan Majer, "Financial Markets: The Original e-Business Community," *Inside e-Business Communities* (Toronto: Alliance for Converging Technologies, 1999), 5.15.

6. Jeffrey Ricker, Alan Majeri intervjuu, Alliance for Converging Technologies, detsember 1998.
7. Need on meie prognoosid, mis põhinevad 1999. aasta kolmanda kvartali 142 miljoni dollarilisel tulul.
8. Saanud oma nime Nobeli preemia laureaadi William Vickery järgi. Tema töö käsitleb erinevate oksjonivormide mõjusid majanduslikule tõhususele.
9. Michael Fix, David Ticolli intervjuu, helisalvestus, Toronto, august 1999.
10. Martha L. Stone, "The Classifieds Conundrum," *Editor & Publisher*, 15. september 1999, 6-8; Leigh Muzlay, "Online Ads Stiff Competition for Newspapers," *St.Louis Journalism Review* 30, nr 220 (October 1999), 10.
11. Need arvud põhinevad Business 2.0 Indexil, mis on nimekiri viiekümnest interenetiettevõttest (august 1999) ja 1999. aasta Fortune 500 ettevõtetest, võrdlusel. Kõik andmed koguti aadressilt <http://www.hoovers.com> 17. novembril 1999. Institutsiooniliste valdajate hulgas on pangad, kindlustusfirmad ja ühisfondid, mille ettevõtete aktivad ulatuvad üle 100 miljoni dollari.
12. Marc Lackritz, Securities Industry Associationi president kaubandusassotsiatsioonide aastakohtumisel Boca Ratonis. Tsitaat Jack Reerinkilt, "Nearly One-Fifth of U.S. Investors Trade Online," *The Industry Standard*, 4. november 1999, <http://www.thestandard.com/articles/display/0,1551,7419,00.html>.
13. Charles Smith, *Auctions: The Social Construction of Value* (Berkeley: University of California Press, 1990).
14. Robert Kagle, tsiteeris Michael Wilson (eBaypeatehnik), David Ticolli intervjuu, helisalvestis, San Jose, CA, märts 1999.
15. Tsitaat Julie Landry tööst "Auction Watch Aggregates $9.6 Million in Funding," Redherring.com, 12. august 1999, <http://www.redherring.com/insider/1999/0812/VC-auctionwatch.html>.
16. Leigh Buchanan, "Seller Door," *Inc. Online*, 15. september 1998, <http://www.inc.com/incmagazine/archives/19780621.html> (14. november 1999).
17. Anne Perlman, David Ticolli intervjuu, helisalvestus, Toronto, 2. juuni 1999.
18. Jay Walker, intervjuu Alex Lowy ja Mike Doveriga, 8. jaanuar 1998.
19. Priceline.com, "Priceline.com Delivers Savings fo Flexible Travelers in Side-by-Side Price Comparison," <http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=pcln&script=401&layout=7&item_id=34023>.

3 Agregatsioonid

1. Andersen Consulting, Consumer Direct Cooperative'i tarbijauurimus, "Early

Learnings from the Consumer Direct Cooperative," jaanuar 1998.
2. Brent Johnson, "Chemdex: The On-Line Market for Bioscience," *The Scientist* 12, nr 14 (6. juuli 1998), <http://www.thescientist.library.upenn.edu/yr1998/july/tools1_980706.html>.
3. Charles Shih, "Rapid Revolution: How E-Commerce Is Changing the Plastics Industry" (Toledo, OH: Roman Peshoff, Inc., 1999).
4. Carl Shapiro ja Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
5. Bobby Lent, Dave Cosgrave'i intervjuu, Alliance for Converging Technologies, helisalvestus, 28. oktoober 1999.
6. Barbara Kahn ja Leigh McAlister, *Grocery Revolution: New Focus on the Consumer* (Reading, MA: Addiston-Wesley, 1997), 49.
7. Don Peppers ja Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*) New York; Currency Doubleday, 1997).

4 Väärtusahelad

1. Ateljeede kontseptsiooni on kirjeldatud ka Charles B. Stabelli ja ?ystein D. Fjelstadi artiklis "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks," *Strategic Management Journal* 19 (1998); 413-437. Meie tänu Doug Nealile Computer Sciences Journalist tähelepanu juhtimise eest sellele artiklile.
2. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 49.
3. Ibid., 48.
4. Teri Takai, Natalie Klymi intervjuu, Alliance for Converging Technologies, helisalvestus, 16. juuni 1999.
5. Phil Hood, "Cisco Systems: The Network Is the Company," *Inside e-Business Communities* (Toronto: Alliance for Converging Technologies, 1999), 1.3.
6. Don Listwin, Don Tapscotti ja David Ticolli intervjuu, helisalvestus, september 1999.
7. William Deim, "Magna, TRW May Build Cars," *Detroit Free Press*, 9. juuli 1999.
8. Michael Dell, Don Tapscotti ja David Ticolli intervjuu, helisalvestus, 28. mai 1999. Kui ei ole märgitud teisiti, siis pärinevad kõik Delli tsitaadidi sellest allikast.
9. Michael Dell, David Ticolli intervjuu, helisalvestus, 22. oktoober 1999.
10. Don Listwin, Don Tapscotti ja David Ticolli intervjuu, helisalvestus, september

1999.

11. Delli hinnangud pärinevad Michael Dellilt, Alliance for Converging Technologies intervjuu, helisalvestus, 28. mai 1999. Teiste ettevõtete hinnangud pärinevad Adrian Slywotzkylt, "How Digital Is Your Company?" *Fast Company*, veebruar 1999, 94.
12. Michael Dell, David Ticolli intervjuu, helisalvestus, 22. oktoober 1999.
13. Phil Esling, tsitaat Phil Hoodi artiklist, "Cisco Systems: The Network Is the Company," *Inside e-Business Communities* (Toronto: Alliance for Converging Technologies, 1999), 1.19.
14. Art Mesher, David Ticolli intervjuu, 28. mai 1999.
15. Baer Tierkel; David Ticolli intervjuu, 25. mai 1999.
16. Marty Tannenbaum, David Ticolli intervjuu, 28. mai 1999.
17. Rob Haimes, "RosettaNet: Plug and Play Value Chains," *Inside e-Business Communities* (Toronto: Alliance for Converging Technologies, 1999).
18. "When Companies Connect," *The Economist*, 26. juuni 1999, 19.

5 Liidud

1. Michael Learmonth, "Giving It All Away," Metro Active, 5. mai 1997, <http://www.metroactive.com/papers/metro/05.08.97/cover/linus-9719.html> (14. november 1999).
2. Bill Gates, *The Road Ahead* (New York: Viking, 1995), 63.
3. Howard Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (New York: HarperPerennial, 1994), saadaval võrgus aadressil <http://www.rheingold.com/vc/book/>.
4. John Hagel ja Arthur G. Armstrong, *Net Grain: Expanding Markets through Virtual Communities* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
5. Carl Shapiro ja Hal R.Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 175.
6. Robert Metcalfe on endine 3Comi tegevdirektor ja "Etherneti" võrgustamisstrateegia leiutaja.
7. Shapiro ja Varian, *Information Rules*, 184.
8. Kevin Kelly, *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World* (Reading, MA: Addison-Wesley Longman, 1994), 121-127.
9. D.R.Hofstadter, *Godel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid* (New York: Basic Books, 1979), tsitaat John Hollandi raamatus *Emergence: From Chaos to Order* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), 81.

10. Vaata "Halloween Documents," infoleke Microsofti majasisestest aruannetest, <http://www.opensource.org>.
11. Eric S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar* (Sebastopol, CA: O'Reilly and Associates, 1999), saadaval võrgus aadressil <http://www.tuxedo.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar.html/> (14. november 1999).
12. Gary Hamel, "Killer Strategies That Make Shareholders Rich," *Fortune,* 23. juuni 1997, 70.
13. Tegelikult oli IBM 370 jaoks saadaval ühilduva pistikuga alternatiiv Amdahlilt. Kuid see oli erand, mis kinnitab reeglit. Igal juhul müüs IBM 95 protsenti 370-tüüpi arvutitest. Ja ettevõttel oli ka mitmeid muid tootegruppe, mis kõik olid omavahel ühildamatud.
14. Peter Kollock, "The Economies of Online Cooperation," *Communities in Cyberspace*, toim Mark Smith ja Peter Kollock (London: Routledge, 1999), 221.
15. Eric S. Raymond, *Homesteading the Noosphere*, aprill 1998, töö saadaval võrgus aadressil<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/homesteading/homesteading.txt>.

6 Kommertsteenuste võrgud

1. Charles B. Stabell ja ?ystein J. Fjelstad, "Configuring Value for Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 19 (1998), 427, tsitaat J.D. Thompsonilt, *Organizations in Action* (NewYork: McGraw-Hill, 1967).
2. Enroni vee-ettevõte Azurix moodustati jaanuaris 1998. Azurix tegi oma esimese suure investeeringu juulis 1998 omandades Suur-Britannia kommunaalettevõtte Wessex Water.
3. Enron Communications, "Enron Communications Introduces Global Bandwith Commodity Market" (pressiteade 20. mail 1999).
4. Utility.com on Idealabist eraldatud ettevõte.
5. Mõned kommentaatorid suunasid tähelepanu ühinemise irooniale ja väitsid, et see võiks olla vertikaalselt integreeritud industriaalajastu konglomeraadi sünni ettekuulutajaks digitaalses majanduses. Teised on teravalt hoiatanud, et AOLi "aegunud strateegia" on suur risk. Üks analüütik tõi välja, et tänased juhid on selgeks saanud, et "kenade, kiirelt kasvavate organisatsioonide segundamine suure, tunnustatud ettevõttega on kiireim tee aeglasele kasvule ja loovuse lämmatamisele". Vaata arutelu üksikasjade leidmiseks 2000. aasta 24. jaanuari *Business Week* väljaannet. Eriti "The Great Irony of AOL Time Warner,"

toimetaja veerg, 188, ja John A. Byrne, "Is This Baby Built for Cyberspace?" 40 (tsitaadid sel teemal on võetud Byrne artiklist).

6. Rick Roscitt, David Ticolli intervjuu, helisalvestus, oktoober 1999.
7. U.S. Federal Reserve System, kuberneride nõukogu, Fondi aruannete liikumine, 1960-1997, <http://www.bog.frb.fed.US/releses/z1/current/data.htm>.
8. Info ja raha jagavad seda omadust. Tegelikult, erinevalt rahast saab info tõhusust lõputult suurendada; seda saab paljundada tuhandeid kordi, ilma selle väärtust mingilgi moel vähendamata.
9. Meie tänu Doug Nealile Computer Sciences Corporationist selle näite eest.
10. John Hagel III ja Marc Singer, *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
11. Ibid., 19.

7 Inimesed: inimkapital *business-web*is

1. Peter F. Drucker, *Post Capitalist Society* (New York: HarperCollins, 1993).
2. Saint-Onge oli esimeste seas, kes taipas, et võrgustamine muudab intellektuaalset kapitali, kui ta 1966. aastal Peter A. C. Smithile kirjutas:

   > Arvuti-telekommunikatsiooni võrgustikud aitavad kõige efektiivsemalt kaasa projekteeritud ühenduvusele, mis võimaldab evolutsioonilisel organisatsioonil arendada oma kõige võimsamat koostöölist infrastruktuuri; samas tagavad nad hoovuse, mille abil teadmine saab liikuda koheselt üle kogu organisatsiooni. [Organisatsiooni] identiteet ja eesmärk sisaldub võrgus, mis on kättesaadav ja on mõeldud dünaamiliseks kujundamiseks kõigile… Neid võrgustikke saab laiendada — mitte ainult kaugel asuvate töötajate kaasamiseks, vaid ka klientide ja tarnijate kaasamiseks; sel moel tõhustatakse kliendikapitali. Võrgustikul on unikaalne võime restruktureerida tegevust, välja jätmata peaaegu mitte ühtki äritegevuse aspekti. Meie usume, et töövahendite muutmine muudab meie olemust.
   >
   > Peter Smith ja Hubert Saint-Onge, "The Evolutionary Organisation; Avoiding a *Titanic* Fate," <http://www.knowinc.com/saint-onge/learning/>.

3. Thomas Malone ja Robert Laubacher, "The Dawn of the E-Lance Economy," *Harvard Business Review* 76, nr 5 (1998): 144.
4. Ibid.
5. Oksjonit ei viidud kunagi lõpuni ja meeskond astus tagasi.

6. Tänu Stan Davisele, kes kirjutas raamatu *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), selle stsenaariumi inspireerimise eest.
7. Vaata <http://www.interbiznet.com/ern/archives/000102.html>.
8. Eugene Polistuk, Don Tapscotti intervjuu, helisalvestus, september 1999.
9. Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review* 74, nr 4 (1996): 42-56.
10. Raamatus *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (New York: McGraw-Hill, 1996) kirjeldas Don Tapscott kliente kui *prosumer*eid väites, et vahe tootmise ja tarbimise vahel on ähmastumas. Sellest tulenevalt, teised, nt Patricia Seybold *Customer.com* (New York: Times Books, 1998); Regis McKenna *Real Time* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); ning Peppers ja Rogers *Enterprise One to One* (New York: Doubleday, 1999) on määratlenud kliente kui tootmisse kaasatud majanduslikke ühikuid.
11. Intellektuaalse kapitali esitatud meetmete hea kokkuvõtte jaoks vaata Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (New York: Bantam Books, 1998), 223-246.
12. Riel Miller, *Measuring What People Know: Humal Capital Accounting for the Knowledge Economy* (Paris: OECD [Organization for Economic Cooperation and Development] Publications, 1996), tsiteeritud Don Tapscotti raamatus *Growing Up Digital: The Rise for the Net Generation* (New York: McGraw-Hill, 1998).
13. Thomas A. Stewart oli meie teada esimene, kes soovitas ettevõtetel kohelda töötajaid intellektuaalse kapitali investoritena (*Intellectual Capital).*
14. Michael Hammer ja James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993).
15. Termini *Net Generation* (netipõlvkond) võttis kasutusele Tapscott raamatus *Growing Up Digital.*
16. Tapscott, *Growing Up Digital.*

8 Turundus: suhetekapital võrgus

1. Suur tänu David Carlickile endisest Poppe Tyson Advertisingust inspiratsiooni eest, mis selle stsenaariumini viis. Carlick ütleb, "Selle asemel, et teil oleks üks omadus, mis sobib paljudele, võib teil olla palju omadusi, mis sobivad ühele inimesele. Interaktiivsus võimaldab ühel inimesel uurida tooteid ja teenuseid vastavalt tema isiklikele huvidele ja saada teada seda, mis just temale on olu-

line."
2. John Sviokla, "The Price Is Wrong," *Context*, juuli/august 1999, <http://www.contextmag.com/archives/199907/DigitalStrategy.asp>.
3. Jeffrey F. Rayport ja John J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review* 73, nr 6 (1995): 75. Artiklis räägitakse, kuidas saab toodetele infot ja teenuseid lisada. Rayport ja Sviokla tuletasid termini *marketspace*.
4. OECD aruanne teemal *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda* (Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, veebruar 1999), <http://www.oecd.org/subject/e_commerce/summary/htm> ennustab 1 triljoni dollarilist müüki digitaalses tururuumis aastaks 2003 — see on juba tõestatud konservatiivne hinnang. Ühendriigid, Kanada, Holland, Austraalia, Uus-Meremaa, Singapur ja Skandinaaviamaad on selle ennustuse esimesed kandidaadid.
5. Kliendid võib-olla annavad oma väärtuspanuse tootesse, võib-olla mitte (nagu arutame peatükkides 7 ja 8), kuid nad investeerivad üha rohkem aega, näiteks portaali personaliseerides, et rahuldada neile omaseid vajadusi.
6. Suni tegevdirektor Scott McNealy kirjeldab autot kui "Java dokki."
7. Vaata näiteks <http://www.saynotothirdvoice.com>.
8. John MacDonald ja Jim Tobin,"Customer Empowerment in the Digital Economy," *Blueprint to the Digital Economy*, toim Don Tapscott, Alex Lowy, David Ticoll (New York: McGraw-Hill, 1998), 206.
9. Thomas A. Bass, "The Future of Money," *Wired* 4, nr 10, (1996), <http://www.wired.com/wired/archive/4.10/wriston/html>.
10. Hea arutluskäigu jaoks vaata "Death by a Thousand Clicks," *The Economist*, 4. detsember 1999, 21. Pankade korraliku kaitsekõne leidmiseks vaata Lloyd Darlington, "Banking without Boundaries: How the Banking Industry Is Transforming Itself for the Digital Age," *Blueprint to the Digital Economy*, toim Tapscott, Lowy ja Ticoll, 113-139.
11. John Gallaugher, "Challenging the New Conventional Wisdom of Net Commerce Strategies," *Communications of the ACM* [Association of Computing Machinery] 42, nr 7 (1999): 27.
12. Kahe suhetekorraldusjuhi sügavamõttelist arutelu Inteli fiasko üle vaata James Barr ja Theodore Barr, *The Pentium Bug War Ends PR as We Know It* (Providence, RI: Omegacom Inc., 1994).
13. Täieliku arutelu jaoks vaata Joseph Pine ja James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
14. Vaata Michael Goldhaber, "Attention Shoppers," *Wired* 5, nr 12 (1997); ja Alamut veebilehte aadressil <http://www.alamut.com/subj/economics/attention/attnt_economy.html>.
15. Scott Miller, "VW: Investor Ties Pressure Stock," *Wall Street Journal Europe*, 16. november 1999.
16. Beebibuumerite lood domineerivad meedias, samas kui nende laste põlvkonda nimetatakse hellitavalt buumikesteks. Avaliku poliitika arutelu keskendub rahvastiku vananemisele, mitte sellele, mis tegelikul toimub — kaheks harunemisele. Vaata Tapscott, *Growing Up Digital*, 1-45.

9 Kuidas punuda *b-webi*?

1. Kodumajapidamiste käes oli 39,9% omavahenditest, mis olid ringluses 1999. aasta teise kvartali lõpus.
2. Ventiil-kaardistamine on variatsioon Verna Allee holo-kaardistamise mudeltehnikast. Vaata Verna Allee, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1997).

10 Digitaalse kapitali saagi koristamine

1. Jay B. Barney, "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions," *Sloan Management Review* 40 (Kevad 1999): 137-145. Meie selle osa arutelu kasutab eranditult Barney analüüsi.
2. Ibid.
3. John Chambers, John Daly intervjuu, "John Chambers: The Art of the Deal," *Business 2.0*, oktoober 1999, 108-116. Kõik viited Ciscole ja Chambersile selles osas põhinevad sellel intervjuul.
4. *Kogemuse* asemel kasutab Barney palju täpsemat terminit *sõltuvus teerajast*.
5. Robert Kunstadt, "Opening Pandora's Box," *IP Magazine*, jaanuar 1999, <http://www.ipmag.com/monthly/99-jan/kunstadt.html>.
6. Wendy Taylor ja Marty Jerome, "The Net Is a Casino for Imbeciles," *PC Computing*, 21. jaanuar 1999, <http://www.zdnet.com/zdnn/stories/comment/0,5859,2190580,00/html>.
7. Ian Ainsworth Altamira Investmentsist soovitas, et me uuriksime seda punkti. Pange tähele, et eBayl ja Wal-Martil on pisut erinevad aruandlusperioodid.
8. Altamira e-business Fundi juhib Altamira Financial Services Ltd. Me nõustame fondi Intelligent Enterprise Corporation kaudu, mille tegevdirektor on Paul Woolner. Michael Miloff on ettevõtte juhtiv osanik.